从自己开始

变革者的思维导图

Radikal Menschlich

Erfolgsfaktor Persönlichkeit in Zeiten der Veränderung

[德]伊利亚·格里泽斯科维茨 (Ilja Grzeskowitz) 著
刘剑 译

哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

版权信息

书名：从自己开始：变革者的思维导图

作者：（德）伊利亚.格里泽斯科维茨

出版社：哈尔滨出版社

出版时间：2021-01-01

ISBN：9787548455530

目录

前言 一次机会

瞧着，如果你拥有一次，一次机会，

去完成你曾经梦想拥有的一切……此时此刻，

你是抓住它还是仅仅让它溜走？

——《迷失自己》（Lose Yourself），埃米纳姆

我并不是一个书生气很重的人。但我一直深信，世上的每个人都拥有只属于自己的机缘。世上的每个人也都拥有只属于自己的天赋或才华，我们来到世间的目的正是达成某种只有自己才能达成的成就。不过，我并不相信“偶然凑巧”这四个字。

试想一下：在2013年夏天某个美丽的清晨，我驾驶着租来的道奇挑战者汽车，一面穿梭于洛杉矶——这个世界上我最喜欢的城市之一的大街小巷之中，一面享受着四处盈溢的轻松气氛。收音机里播放的是埃米纳姆的热门歌曲《迷失自己》，其中的一句歌词如魔咒般打动了我：“瞧着，如果你拥有一次，一次机会，去完成你曾经梦想拥有的一切……此时此刻，你是抓住它还是仅仅让它溜走？”我沿着百老汇缓缓驶进，脑海中苦苦思考着这个问题。这时，一座建筑吸引了我的目光，它与这座天使之城的气氛是如此格格不入。我一时兴起，停下车看了看挂在建筑外壁上的牌子。这是布拉德伯里大楼，设计者是乔治·怀曼。当百万富翁刘易斯·布拉德伯里询问这位初出茅庐的设计师是否愿意为自己设计计划中的建筑时，乔治·怀曼还是一名为原建筑师萨姆纳·亨特绘制草图的技术人员，每周收入只有5美元。经过

最初的思想斗争，他最终接受了这项工作。尽管未曾受过任何建筑师的培训，也没有任何先前的项目可供参考，但乔治·怀曼还是成功创造了这座在一个多世纪中定义一座城市景观的标志性建筑，并受到世界各地专业人士的赞赏。怀曼用自己的“一次机会”成就了自己的人生。但这也是他在建筑领域内唯一的成功——在布拉德伯里大楼完工后不久，这位新星便淡出了人们的视野，余生再未出现过令人眼前一亮的重要作品。

如果我没有在同一时间听到埃米纳姆的歌，这个故事可能不会对我产生如此神奇的影响。因为布拉德伯里大楼的设计师乔治·怀曼完美地体现了说唱歌手——本名马歇尔·布鲁斯·马瑟斯的歌词含义，他将自己对人生的思考以独特的方式融入歌曲之中：“瞧着，如果你拥有一次，一次机会，去完成你曾经梦想拥有的一切……此时此刻，你是抓住它还是仅仅让它溜走？”从那时起，我就对“一次机会”的想法着了迷。我们每个人都有一次特殊的机会来改变现状。有些人抓住了它，有些人一开始就让它溜走了，也有人甚至根本没注意到“身边的那个它”。我坚信每个人都拥有“一次机会”。可能甚至是两次、三次机会。但最重要的机会往往只有一次。这一次机会将决定一切——无论是做生意、谈恋爱，还是经营人生。我们生活中的任务就是搞清楚我们用这一次机会做些什么。

不幸的是，太多的人会因为周遭汽笛发出的那些诱人但具误导性的信息分散了自己的注意力，并总希望等待一个完美的开始时间。很抱歉，这个“完美的开始时间”永远不会来。如果没有抓住第一次机会，我们可没有多余的生命进行第二次尝试。人生并不存在彩排或预演。我们的生命就是活在当下抓住眼前的机会，亲爱的读者，你也有这样的“一次机会”。你来到这个世界上是为了有所作为，为了沟通交际，为了过上真正不负此生的有价值的生活。

不管你的具体任务是什么，今天就开始实施这个任务，或者至少开始探索这个任务究竟是什么。找准目标然后行动。做出变革，就像怀曼于洛杉矶百老汇的建筑一样——以你自己的方式、自己的风格，还有自己的个性做出变革。

在这一点上，你可能会向我提出多年前我自己第一次想到的那一个问题：

“我在这个世界上真的拥有机缘吗？如果答案是肯定的，我该如何找到这份机缘？”

在很长一段时间里，我都曾徒劳地等待着答案，等待着开悟，等待着某种显迹。但无论自己多么仔细地搜寻，终归一无所获。直到我读到了索伦·克尔恺郭尔的一句名言，他明智地说：“生活只能事后理解，但必须向前瞻望。”这句话对我来说简直是醍醐灌顶。现在的我十分清楚，自己的才能正是帮助人们，帮助企业及组织运用人格的力量作为第一成功因素，使他们在巨变时代茁壮成长。这便是我的“一次机会”，也是我的人生意义。

现在回想起来，自己当时对“机缘”的追求真是令人哭笑不得，因为与人打交道的技巧，对他人欲求的了解，以及激励周围人变革的才能，这些都是我年轻时的巨大力量。显迹一直在那里，只是我没有意识到而已。在我即将辞去公务员工作的时候，我告诉自己一直服务的那所综合幼儿园的园长自己决定学习经济学和市场营销，她非常惊讶。“但是伊利亚，”这位园长困惑地说，“你能和孩子们融洽相处，我建议你多做些与人打交道的事情。”由于我总是把员工放在第一位，身为卡尔施塔特、韦尔特海姆和宜家的董事总经理，我一直都非常成功。因为在各个地方我都拥有得力团队，每支团队都愿意为我赴汤蹈火。此外，作为一名商业导师和主题演讲人，我从未将工作重点放在流程、理论或模型上，而是始终放在个性鲜明的个体上。因为我坚信一个事实：

生活是一面镜子。它无法满足我们的欲望，却能成就我们的个性。

这就是为什么这本书的标题是“从自己开始：变革者的思维导图”。当今时代，各个领域中的数字化程度都越来越高，回归个体人际关系、团队精神和独立状态（外加它们的所有的优缺点）将是未来最重要的成功因素。虽然这已经是我的第九本书，但它对我来说仍然是一本非常特别的著作。也许这本书就是我的“一次机会”，本书最初的灵感并非源于画板上的涂涂改改，而是源于一个令我精神振奋的话题。在过去的两年中，我接受了无数播客、杂志和其他媒体的采访。在每次采访的最后，我常常会被问到这样一个问题：“伊利亚，你有什么重要的建议希望与大家分享？”每当这时，我都会毫不犹豫地答道：

> 努力成长而不失赤子之心，努力投资自己。积极提升自己的文化、技能，以及专业知识。未来几年中世界将会出现翻天覆地的变化、日益复杂的情况以及普遍的不确定性。你所能百分之一百施加影响的唯一因素便是自己的个性和思维方式。进一步发展它们，你将会乐观而自信地展望未来，因为那时你已经拥有一种充实的信心——那是一种无论周围发生了什么，你在思考和行动上总会充盈着灵活性的信心。

这是我对人类行为的经典描述，也是我在过去十五年中所得出的人生真知。这本书深入到人生的各个方面，详细说明了一切必要步骤。在未来几年中，人类的成功因素将决定谁是赢家，谁是输家。只有那些将个性及其所有优缺点都放在努力中心的人，才能在充满不确定性、混乱和日益复杂的未来市场中取得成功。这适用于我们的社会、经济，尤其适用于你自己的人生。如果你想确定自己的人生目标，我希望这本书能给你带来清晰的显迹。

我衷心希望能激励你找到属于自己的人生道路，并为你万里长征的第一步提供最好的动力、想法和工具。在与客户的日常交流中，我越来越意识到，让我们相互间的交流沟通充满浓浓的人性化因素，在接下来的几年中积极塑造未来——做这一切的时机已经非常成熟。那种基于恰卡恰卡（荷兰激励大师埃米尔·拉特尔班德的一个著名术

语）的“更努力，更迅速，更强大，并适应极端压力”的老旧理论早该被时代所淘汰。对我们来说更为重要的是，我们最终会谈到目标、价值观和内在动力——它们才是真正有意义的事物，它们才是成就完满事业和人生的基础。

大多数人对无意义的活动、破坏灵魂的繁杂工作和令人沮丧的任务毫无兴趣，你同意我这个观点吗？当今社会，人们对工作的期望不仅仅是保证自己能够支付每月房租、租车费和享受每年的马略卡岛休假。

与此同时，越来越多的公司意识到企业文化的重要性。企业主寻找勤劳的“工蜂”，工蜂们完成机械性的工作，拿到了工资，然后开车回家——这样的时代早已一去不返。不，在那种“工作岗位比有积极性和高技能的人多得多”的经济环境中，有远见的人力资源经理寻找的对象会完全不同，他们寻找的是那些对公司高度认同、与公司拥有共同的价值观，并认为自己正在为社会发展做出有意义贡献的人。

什么？你觉得这听起来太过于乌托邦？我承认，这种趋势的苗头仍然很微弱，而且在许多地方，现实情况看起来仍旧与20世纪70年代没什么变化，但我已着手改变这种状况。因为只有在员工发生变化时公司才会发生变化，所以我的关键讯息是：

未来最重要的成功因素将是充满浓浓人性的变革者心态。

我觉得自己的语言水平永远达不到美国前总统奥巴马那样的高度，他曾说过：“如果我们只是等待另一个人，或者等待另一个时代，那么变革永远不会到来。我们就是我们一直在等待的人，我们就是我们在寻找的变革。”读到这些话时，我真的很想大声鼓掌。世界和我们的生活、爱情及工作方式可能会发生巨大变化，但你可以始终依赖你的个人品格，以及它外延出的所有方面。

请让我再重复一遍。在充斥着不确定性、变化和转变的时代，存在着一个你永远可以依赖的常数，那就是你自己。不管未来几年会发生什么——相信我，很多事情都会发生——你的技能、经验和知识都是你永远的依靠。技术变革、颠覆性发展和数字复杂性对未来的影响越大，人类成功因素在商业、社会和个人环境中的决定性作用就越大。因此，投资于技能培训、培养个人素质和不断成长变得极为重要。这样的话，你将会仅仅因为意识到自己在思考和行动上的灵活性，便能够在那个充满不确定性的时代获得前所未有的安全感。

听起来不错？现在我想简单介绍一下你能从这本书中获得的收益。为了使阅读尽可能愉快，我将全书框架建立在一条重要的格言之上，你可以将它当作这本书的点睛之语：

当“为什么做”足够强大的时候，“如何做”和“做什么”便会自行跟进。

从这种相互关系中，我进而又推演出个人发展的“3P”：

个人发展的3P：目的（purpose），人（people），和坚持（persistence）。

目的，人，和坚持。从A点到B点——无论是精神上还是身体上——这三项都是不可或缺的要素。我根据这三项要素将《从自己开始：变革者的思维导图》这本书细分为三个不同部分，对读者来说可谓浅显易懂。在介绍非常具体的实施策略之前，在开始阶段，我们需要将事物哲学化，并无限制地思考它们，然后了解各种重要的模型、有效的方法，以及一个团队的真正力量。

第一部分——“目的”，包括我们为什么要做我们所做的事，以及究竟是什么在驱动我们。我将向你提出一些大胆的想法，鼓励你走出循规蹈矩的旧路，重新思考是什么在驱动你，以及可持续的变革是如何发生的。你会明白为什么从现在起，自己应该停止不可协商核心

原则之外的任何事情。我将向你介绍我的核心需求模型，并帮助你熟悉变革钻石模型（Change Diamond）。有了这些工具，你就会明白为什么有些人似乎在每件事上都成功了，而另一些人却失败了——哪怕是最小的挑战。

在第二部分——“人”中，我们将一起探讨为什么没有人能够独成其功，为什么你的核心圈子会是成功的关键因素，以及如何优化这个圈子。我将向你解释，为什么当今社会关注员工比关注客户更为重要，以及为什么世界需要更多的激励者。另外，我还想发动一场准备充分的动机革命。

在第三部分——“坚持”中，我将向你介绍关于实现目标的有效工具和策略。我将运用“少年心气”法则、七秒法则和批判性思维的艺术，向你介绍采取行动、成功应对挫折和实施可持续变革的最佳方法。此外，我们更要解决那个最为关键的问题：成功对你来说意味着什么，你如何才能实现它？在此基础上，我们将以我的模型——“成长阶梯”模型——作为总结，希望这种模式能在未来的道路上忠实地为你服务。

为了使本书内容的结构尽可能简单，可操作性尽可能强，在每一章的最后，我以变革者备忘录的形式简要总结了该章中五个最重要的观点。我最大的愿望是，你在读完这本书时，会产生一整套的想法、策略和切实的操作方法，它们将在你的企业、团队或家庭中产生持久的影响。但请允许我简短地说一句：在这本书中，我并没有声称找到了唯一的真相。我也不认为我的想法会成为这个世界上每个人的灵丹妙药。任何事都要以事实为基础。另一方面，我可能是自己最大的批评者，我会非常仔细地筛选自己的想法。但我也知道这本书中的方法带来了高于平均水平的结果。成千上万的人已经用它过上了自己满意的生活——无论是为公司未来定位，还是作为一个团队的一员取得成功——你只要看看我网站上的参考列表[1]便可知晓。亲爱的读者，这

就是为什么我坚信这本书中的内容对你也会颇有价值。我还要强调本书中一个独特的卖点：本书的所有思想和内容完全以本人过去十五年中积累的无数经验为基础，决未从其他任何地方进行复制或转录。在这段时间里，我几乎在每个行业内不同规模的公司中与各界人士共事。抛开那些外在的差异不谈，各行各业间总有着惊人的相似之处。我依靠详细的研究和科学的基础将这些见解融合，更将其进一步提纯——这便是我非常希望与诸位分享之物。

我希望你能从一开始就对我的每一个想法提出批判性的质疑，对这些想法进行试探性实践，并在日常生活中大胆加以尝试。如果我能用自己的方法激励你，使你成为一名大使，将这个“以人为本”的理念带到世界上，让我们一起做出更大的变革，那真是太棒了！在视频网站的演示视频末尾中，我曾说过一句话，我也希望将这句话在本书中与大家分享：

“让我们一起改变世界。我已经准备好了。你愿意和我一路同行吗？”

世上没有什么比这更能让我高兴的事情了。

那就让我们开始吧。我们现在所拥有的是许多大胆的想法和一本书。这本书是写给那些不满足于支付账单，每天带着沉郁的心情走进办公室，做一份沮丧感多于满足感的工作的人。我斗志昂扬，期待着能与你一道创造卓越。满腹牢骚、事不关己和悲观沮丧的时代已经结束。

世界已经成熟，会生出更多意义非凡之事。

会生出积极的价值观。

会在这个日新月异的时代，生出更多人类成功的因素。

也会生出变革者的思维方式。

让我们现在就开始吧！我非常感谢你给了我你最宝贵的东西：你的时间。

谨致问候

伊利亚·格里泽斯科维茨

柏林、里斯本和伦敦，2018年

第一部分 目的

第一章 变革循环

> 穿过葳蕤茂密的玉米地，
>
> 坐在我那辆60年代雪佛兰轿车的后座上。
>
> 沉迷于毫无显迹的神秘。
>
> 沉迷于我们深夜的种种。

——《夜动》（Night Moves），鲍勃·西格

2004年，我经历了自己职业生涯中最困难的一个时期。当时我的许多同事都将我负责的某项任务形容为“自杀任务”，而我的上司则说这是一个磨砺自我的大好机会。这项任务既简单又富有挑战性。作为一名项目经理，我需要将柏林曾经最成功的百货公司——位于柏林新克尔恩区卡尔·马克思大街上的赫蒂百货公司——改造成一个零售中心，该公司希望在这个新的零售中心内销售集团内其他商店的旧库存和停产库存。这是该集团希望这家百货公司能起死回生的最后一次尝试。20世纪90年代初，曾有超过1200名员工在这家面积超过4万平方米的百货公司中工作，柏林墙被打开后，公司销售额一度直线上升。但多年来，经济衰退不仅影响到了新克尔恩，也影响到了赫蒂百货公司。

在我着手入局的第一天，我看到剩下的120名员工正在拼命试图阻止销售额继续下滑——长期以来，该商场的销售额每年下降速度超过20%。然而，这是一场毫无胜算的斗争，因为衰退已经深入骨髓。整个商场此前曾关闭了很长一段时间，光顾这家商场的顾客越来越少，店内气氛不时会令人产生鬼域之感。当时，我站在一个满是霉味的会议室里，面前是六位部门负责人，每个人都焦急地看着我。现任董事总经理还有几周便会退休，他在向团队成员介绍我时毫不掩饰自己的观点。“女士们先生们，请允许我向你们介绍伊利亚·格里泽斯科维茨先生。他来这里是为了杀死我们的百货商场，将它变成一个讨价还价的中心。我认为这个决定是完全错误的，但是年轻人总是认为他们更了解一切。”

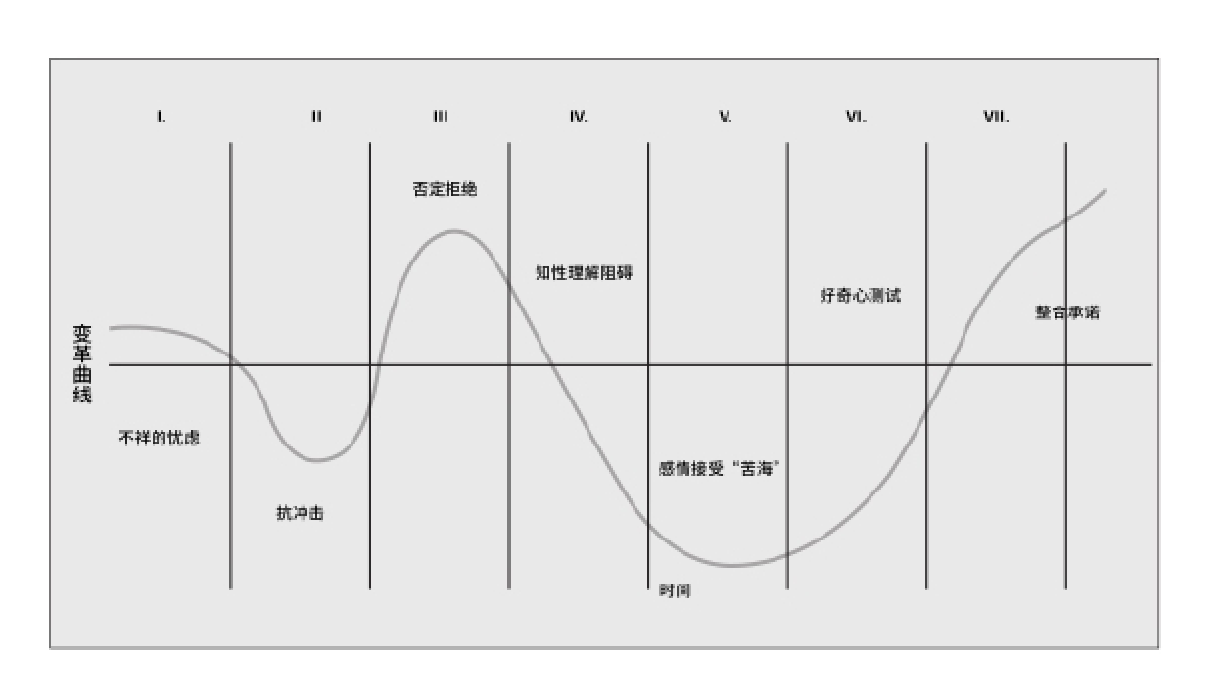
你能想象出我当时的感受吗？虽然我只是这个新概念的发起者，但仍可感到聚集在那里的人们的愤怒和强压的绝望。我用尽全力将自己的注意力放在各种可能性上，提出了拯救商场的想法，并试图打动我这些未来员工的心。在介绍完毕后，我又和与会人员进行了热烈的讨论，讨论中充斥着各种问题和感叹。其中的一句话至今仍深深烙在我的记忆中。二楼的部门主管利奥波德先生（化名）站起身来，直视着我的眼睛说道：“您不明白吗，伊利亚·格里泽斯科维茨先生？我们不能在这里使用这些新创意，这样的话我们的百货商场就会倒闭。但我们不想死。我们想活下去！”

这句话对我来说如同晴天霹雳。他接下来又举例说明了变化将会带来的巨大困境。当利奥波德先生发表这一声明的时候，如同病人的赫蒂百货公司早已在重症监护室卧床多年，事实上它已处于临床死亡状态。然而，与会者就像魔鬼抵制圣水一样，对我的所有选项都持否定态度。他们希望一切都保持原样，只希望结果有所改善。这是一种悲剧性的态度，即使当时没有人能断言这些改变是否一定会拯救商场，但目前的销售额、贡献率和预测都将商场此刻的状况表露无疑：

按照过去的策略，死亡时间最多只能推迟几个月。因此现在只有两种可能：要么变革，要么死亡。

要么变革，要么死亡。在这个一切都呈加速度变化的时代，我们可以选择变革——或者等待死亡。

现在我面临着巨大的两难处境。许多人对变革感到厌倦，这种感觉令我震惊不已。创新正在以加速度发生，这也令一部分人手足无措。“新”这个字，特别是在商业语境中，通常会与精简机构、裁员和个人工作空间缩减有关。一切属于“新”的事物，通常会被认为是对一个人的舒适区 的威胁。“新”经常引发一种情绪：恐惧——这正是创新的最大敌人。这真是耻辱，恐惧只能使你的发展受阻，迟早会使你陷入停滞不前的状态。多年来，我一直致力于打击这种“新”型恐惧症。让你——亲爱的读者——能产生变革的冲动，专注于隐藏在变革中的巨大机遇。所以，如果你希望实现自己的梦想和目标，拥有成功的未来，那么今天就要做出必要的改变。进行根本性的范式转变非常关键。你能明白我的意思吗？请看下图。



变革曲线

你可能已经意识到，上图是以伊丽莎白·库伯勒·罗斯在20世纪60年代创制的经典变化曲线为蓝本绘制的。你可以从这幅曲线图的年代推断出，这个模型已经被无数研讨会、讲习班及培训所使用。如今，它仍然被用作变革管理的标准工具之一。即使在那些高级管理顾问公司中，也仍然使用变革曲线图作为他们的经典模型，以帮助高管与他们的团队协同管理变革流程。但现在的情况是：由于那个原始模型在两方面与现实脱节，它已经变得毫无作用。一方面，原始模型基于这样的假设：变化总是针对外部事件的刺激而发生——今天的情况完全不是这样。如今，我们根本负担不起“被动”二字，我们需要主动塑造未来。第二个过时的假设是，变化总是有开始和结束之时——过去可能确实如此。过去曾经存在过一段稳定期，每隔几年就会发生一次变革，在两次变革的间歇阶段，你会有机会休息一段时间。库尔特·勒温在他的三段式模型中，将这种状态称为“解冻、过渡、冻结”。但是，那个三段式的时代早已过去，我们处于“变革进程不会仅仅持续数年”的社会环境中。事实是，变革已经成为一种永久的、持续的状态，这种状态使我们的生活变得更快，更有活力。

鉴于此，我将这些新因素结合在一起开发出自己的模型以应对未来几年的挑战。我称之为变革循环模型[2]（Change Loop）。我不仅在与个人企业家、经理和高管的工作中使用该模型，更在支持团队和组织时使用该模型。它既适用于塑造个人人格变革，也可用于推进企业变革。与任何其他循环一样，这里没有开始或结束，每个部分都扮演着同等重要的角色。在向你介绍我对未来的三个最重要的预测之前，让我们先来看看变革循环模型中的各个因素。



变革循环

由于这部分非常重要，我们将在“正念，我的朋友！”部分中对此进行更加详细的介绍。此刻，我们有足够的信心说：对于成功的变革而言，有意识地对待自己的思想、行为和功能是必不可少的。但请诚实地思考下列问题：你对自己周围日益复杂的各种事物，自己的人际沟通，自己对他人的影响，自己在工作中的角色，自己对日常生活的满意度，以及自己准备承担的责任究竟有何想法？ 这些都是复杂的问题，值得我们多思考一会儿。

驱动力

与几年前相比，今天的变革发生得更频繁，更迅速，更变化莫测。这导致许多人落后掉队，只因为他们不想再重新开始，不想再日复一日地适应新情况。如果你在遇到类似情况时没有可持续的内在驱动力，那么从长远来看，你一定不会成功。在本书中，我们将深入探索如何发现或开发这种驱动力。

战 略

这是帮助我们成功变革的重要因素。对现状不满并知道自己需要在哪方面变革——这还远远不够。在短期内，这可能会激发出很高的驱动力，因为不满往往是变革之母。但从长远来看，你需要某种“新鲜事物”，这个新鲜事物可以取代旧有模式。你需要某些新的东西来填补真空。没有切实目标、阶段性成功方案，以及——最为重要的——能聚合所有利益相关者的战略，任何变革都将变得困难。因为这样一来，你就会单纯地相信替代方案会在某日凭空出现。你对自己希望达成的目标、达成目标的方法以及为什么要达成这些目标愈加了解，变革就会愈加成功。

行 动

你可能觉得很奇怪，因为我将这一阶段也加进了变革循环模型中。毕竟，它是不言而喻的，不是吗？但在操作层面，情况并非如此。如果我能对世上每一个未执行的任务哪怕只收取一分钱，那么我也早已成为亿万富翁。请注意，拥有优秀的执行力绝非易如反掌之事。由于此步骤对于成功做出改变必不可少，它更在我的模型中占有重要地位。在本书的第三部分，我将为你提供更多的实用技巧、窍门和工具，帮助你发展或扩展变革者的思维方式。

高维度的意识、强大的驱动力、可持续的战略以及强大的执行力：这是在不确定性不断增加时期成功进行变革的四个关键因素。它们互促互进，但请注意，你不能仅仅因为觉得过于烦琐而跳过其中某个步骤。此外，使用“变革循环模型”不是一次就能搞定的事情。你必须在一次次循环完结后再次回到初始点并重新开始。你可能已经感觉到了该模型中的决定因素。这四个因素都不取决于经济、外部环境或其他人。

你，也只有你，会对自己的意识、驱动力、策略和行动产生百分百的影响。

基于此点，我想向你介绍我针对未来世界的三种重要变革理论：

•变革理论之一：我们正处于变革的最前沿，这些变革将极大地改变我们的生活、工作、爱情、饮食或生活。

•变革理论之二：人口趋势，人工智能或机器人技术之类的颠覆性科技以及生活各个领域的进一步数字化倾向，不仅会使劳动力世界发生巨变，甚至会影响整个社会。

•变革理论之三：在未来世界中，最重要的成功因素是人类本身，因为人工智能，机器人和软件无法真正替代人际关系，同情心或团队合作精神。而这些显然都会对我们每个人产生影响。它要求我们在最大程度上准备好承担责任和进行变革，重新确定优先事项并建立全新的、相互尊重的共处关系。

这个由四部分组成的变革循环模型将成为未来几年最重要的工具——对作为专业人士、家庭成员以及改变者的你来说更是如此。因此，让我们看看这个模型究竟是什么。

要么变革，要么死亡

无论我们喜不喜欢，事实就是如此。 2018年——也包括此后的年份——流行过一则箴言：要么变革，要么死亡！这则箴言适用于公司、品牌和组织，更适用于个人。理由很简单，即使一个人无法确切知晓未来的模样，他仍可以确定一件事：只有现在做出改变，未来才会成功。说得更生动一点：要想在生命中扮演重要角色，就必须跳上变革的列车，否则便会被独自抛弃在废旧的车站。这句话是否已经触到你舒适区的边缘？很好，因为在接下来的十五年中我们的日常生活将发生巨大变化。我们的生活、爱情、饮食、交友、购物、消费、学习、工作，甚至死亡的方式都将与我们今天所知道的大不相同。

我们的未来究竟会是何种模样？我们的汽车会自动驾驶吗？我们的智能冰箱会自动检测到黄油不足，并向定点超市开出购物清单吗？我们会在不久的将来食用由3D打印机打印出的面条吗？这一切被实现的可能性非常之大，从技术层面讲这些早已不是问题。我认为，以下趋势尤其将在未来几年内极大地改变我们的生活：

•宽带互联网的迅速普及使世界变得更小。

•更多信息被存储在“云端”。人们能够以前所未有的简单方式获得自己需要的信息、专有技术和操作知识——这是真正的创新助推器。

•智能手机将成为人类一生的组织中心——灯光，音乐会，血压测量，酒店房间钥匙。人类将会开发出一款万能APP。

•机器人和自动化流水线将接管那些目前只有人类才能完成的工作。这些工作甚至会包括心脏搭桥手术——机器人对手术的把控会比主治医师精确得多。接管行为特别会发生在精密制造、行业咨询或流水线作业等领域。产生的结果：虽然数以百万计的工作会被淘汰，但会出现相同数量甚至更多的新岗位，这些新的岗位最可能出现在目前尚不存在的行业中。

•作为消费者，我们的行为将更倾向于个人需求。针对个人需求的服务将渗透至生活中的各个领域。我们会希望能够确定何时、何地，以及如何查看、消费或购买所有商品（这点最为重要）。

•扩展的现实感——基于技术的进步，计算机的现实感知能力会得到进一步扩展，这将彻底改变我们购物、约会、展示产品和度假的方式。

•人工智能将变得更加智能。即使在今天，机器人也已经能够在股票市场上成功进行交易并训练其他机器人。社交媒体中的某些算法可

以根据你所发布的图像更加准确地预测出你的自杀风险，准确程度甚至高于相关领域的专家。

以上这些只是几个具体的例子。未来还会出现更多令人兴奋的情节。无论未来数字时代将会发展成何种形态，它都一定会是自工业革命以来最大的社会变革——因为技术的发展不再是线性的，而是指数性的。以苹果公司的智能手机为例，史蒂夫·乔布斯以独特的演讲方式首次推出这款革命性手机的初代产品距今才十几年时间。今天，我们已经用上了这款手机的第11代产品（iPhone 11），但我坚持认为，我们仍然仅处于技术腾飞的起步阶段。

然而，社会上的许多人好像对这种未来大势毫无察觉。我们城市的各种政府机构仍旧习惯性地使用纸张处理公文，许多公司仍然对数字化一无所知，就连我们的孩子也总想着用昨天的方法应对未来的挑战。你希望我举一个生动的例子？没问题。我女儿伊丽莎白的幼儿园在不久前为孩子们购置了一台大受好评的计算机。这台计算机包括一台电子监控器，由于体积过大，幼儿园必须为其安排额外空间。当然，老师们无法操作这种新型设备。其实幼儿园完全没必要购入这台计算机，因为幼儿园的小朋友属于从小便与平板电脑、智能手机和笔记本电脑共同成长的一代。难怪园里的小西奥坚定地说：“米勒老师，我们对这个老物件不感兴趣。但如果您需要，我很乐意在周一带上我妈妈的笔记本电脑。”

这只是一个孤立的案例？也许吧，但是在越来越多的时候，我觉得我们的孩子应对未来的准备完全被现实所束缚。我的大女儿艾玛刚刚升入七年级，她能想象由于数字化、人口趋势和全球网络的出现，将来的自己会从事某种今天甚至尚不存在的职业。数以百万计的岗位将在未来消失，但新创造的岗位数量至少会与消失的一样多。你问学校对此有何反应？那里根本看不到“创新”二字，确切地说是处于某种停滞状态[3] 。我最近在家乡吕贝克参加了儿时中学的一项活动。

虽然我在1994年便已经毕业离校，但它的外观与二十五年前一模一样，与我上学时毫无二致，甚至我以前的一位老师的着装仍旧是米色的斜纹针织套头衫。而且我有理由怀疑，他穿的也是二十五年前的同一件衣服。

一切都在改变，没有什么会保持不变，要么变革，要么死亡。

如今，当我在艾玛的教室里找到她时，感觉自己就像回到了过去。家具仍是20世纪80年代的老物件，众人仍在黑板上用粉笔写字，校方教授的课程对学生的未来而言也不过是某种早已过时的职业规划：高中文凭，学徒/学习，在一家公司工作，然后在65岁退休并领取养老金。但那些“旧日子”以及那种“旧人生轨迹”的概念早已不复存在。在现今社会，具有高潜力的人会得到收入丰厚的工作，而这些高薪工作来自全球各个地方。人们可以在起居室控制一切，大多数人根本不想回到20世纪60年代中期的庸碌繁忙状态。

一切都在改变，没有什么保持不变。希望你不要误会，我不是在谈论乌托邦之类虚无缥缈的事情。所有这些发展早已成为现实。2015年，我在托比特公司——一家位于德国阿豪斯的软件公司讲学。在我脚下这片平坦土地的中心地带，该公司的创始人及掌舵者创建了首屈一指的科技园区。这里的一切都与高科技有关，科技园内包括一个公司海滩俱乐部，甚至还有一家夜总会。园区内建有一家酒店，对客人和员工开放。在到达酒店后，我四处寻找接待处，最后一名员工指出我的错误，他对我说：“一切都可以通过APP操作。”随后，我将软件下载到智能手机，并通过自己的脸书注册了一个账户。APP立即发出提示，说明酒店为我保留了七号套房。APP中未设按键，只有一个“开门”提示框。我轻击这个提示框，门就自动打开了，好似魔法一样。我觉得自己简直就是《星际迷航》的剧中人。在客房内，智能手机俨然成为控制中心，通过它我可以对屋内一切内容进行管理。当我写下

“一切”二字时，我所指的的确是一切：灯光、窗帘、音乐、电视、淋浴甚至客房服务。

那真是一次令人印象深刻的经历。退房后，我觉得自己提前体验了未来的酒店管理方式。同时，我也很想了解传统酒店业是否已经为这些发展做好了准备，或者几年后是否会掉队。在每个行业——包括你所在的行业中都可以找到类似的例子。社会、公司和你个人的工作空间都将受到数字革命的影响。我们将会面对今天无法想象的问题。但在同时，这些挑战对我们而言也潜伏着巨大的机会，这些机会正在那里静静地等待我们去发现它们，利用它们。

在托比特公司的员工休息室吃早餐时，我有机会与管理层成员讨论了公司关于创新的种种。有句话给我留下了深刻的印象：“伊利亚先生，我们没有在选择哪方面技术上花费太多精力，但我们始终努力保持相关领域的领先地位。我们做的很简单，发现问题，然后努力寻找合适的解决方案。因为，如果我们不这样做，其他人就会这样做。”——正是这种心态让他们变得与众不同。

正念，我的朋友！

“你不知道你不知道什么。”美国语言学家诺姆·乔姆斯基[4]的这句话完美地概括了本节的核心内容。由于我们的大部分思想、决定和行动都发生在潜意识的层面，我们尽最大努力也只能有意识地感知到整个世界的一小部分。粗略估计，你可以假设清晰的思维可以同时处理五到九条信息，而潜意识的能力却是无限的[5]。一方面，这对我们来说非常实用，因为由此产生的自主性使日常生活非常顺利。一旦我们学会了如何骑自行车，如何使电炉变热或如何通过向下推门锁来打开门，相应的“程序”就会在潜意识中一次又一次地运行，根本不需要我们有意识的指导。我们年龄越大，这些习惯对我们生活的影响就越大。很多这种习惯都是有益的，而且也很有用。但是，随着时间

的流逝，我们还学到了大量无意识的思维模式、判断策略和行为，这些都会给我们的人生带来负面影响，使我们偏离目标，甚至伤害到我们。

现在我们遇到了一个大大的困境。毕竟，这是潜意识的自发自生的过程，你又如何对自己没有意识到的事物进行改变，改进或开发呢？这当然是个反问句，因为根本没有可能。因此，我们要提起本书中最重要的金句之一。它看上去浅显易懂，但如果你将其完全吸收消化，那么它就有可能显著改善你的生活。我已经吊 足了你的胃 口？那么很好，此则金句就是：

你只能改变自己意识到的事物！

听起来简单而合乎逻辑，对吧？但是，假设99%的思想、策略和行为是在潜意识下发生的，那么上面的金句中便埋藏着很多陷阱。坦白讲，你在“无意识的思维习惯”模式中度过了多少人生时光？如果仅仅是因为自己总是这样做，因为这是正常的事，因为每个人都在做，你会重复性地做某件事吗？在你没有有意识地完成工作，经营你的日常生活以及与周围的人交流时，你又真正发挥了多少作用？当你调动所有感官并时刻珍惜每一刻时，生活才会变得紧张而有意义。

但这在现实中又会是什么样子？人们匆匆忙忙地从一次会议到下一次会议，一面与自己的孩子玩耍，一面“非常快速地”为老板准备重要的演示文稿，并且在每天乘坐地铁时全神贯注地在智能手机上玩“消消乐”，即便地铁的其他乘客全部裸体也会毫无觉察。我有一个越来越深刻的观点：日常生活变得如此忙碌，人们几乎没有精力进行有意识的交流，也没有时间对他人产生兴趣或对自己的工作成果抱有很高期望。你尝试着专注于某项工作，但又会不自觉地想着自己明天应该与哪位客户通话，或想着那个每周一次的例会。听起来很熟悉，不是吗？

跳出麻木、抱怨及平庸这个恶性循环的关键是意识。

只有当我们完全了解自己的外在和内在现实时，我们才能成功地将无数的自觉性、习惯和思维惯性从潜意识层面传导到意识层面，并改变它们。你能赐予自己的最大礼物就是关闭“无意识的思维习惯”，在生命中奋斗搏击。我的英国同事奈杰尔·里斯纳在几年前说过的一句话可以作为你的精神灯塔：“如果你现在待在房间里，那就全身心地待在那里。”是的，这是一句值得反复思考并印入脑海的高妙之语。仅仅身体上待在房间里还远远不够，我们在精神上也必须处于“待在房间里”的状态。不是三心二意，而是以百分之一百的全心全意。

你在特定的状态下越专心，就会变得更具自决性。因为你会突然意识到那些此前从未注意过，只从身边呼啸而过的种种。让我们对这种方法进行一下测试，请你有意识地问自己以下问题：

•我的态度如何？

•我做决定的标准是什么？

•为什么我要从事现在的工作？

•我如何对待自己周围的人，我与他人交流的基础是什么？

•我如何判断自己是否感到高兴和满意？

•我如何与员工和客户沟通？

•谁与我的想法一致？

•什么事情总能激起我相同的反应？

请常常记起这一点：你只能在意识到之后才能做出改变！这句话适用于你的沟通、你的习惯、你的决定、你的内部策略，尤其是你的行为。因此，我只希望你在听到“正念”二字时会产生“哦，确实如

此！”的反应。做出决定，从此时此刻，带着“自决性”开始自己的生活，并对那些所谓的“小事情”多加留意。对日常习以为常的种种进行深刻反思并勇敢审视自己。抛弃一切麻木不仁和循规蹈矩。意识越多地进入你的日常生活，你就会越可能了解自己不知道的东西。而且你更可以决定变革它们。作为个体不断成长，进一步发展自己，使自己变得更好。过自决和自足的生活，而不仅仅是完成手头的工作。我要以赫尔曼·黑塞的名言作为本部分的结尾：“从始至终，存于内在的某种神奇力量都在守护我们并帮助我们生活。”享受这个刚刚开始的新时代：正念时代。

保持自我才能改变自我

“不管他们怎么说，做自己！”我的老板曾经给过我一些建议，虽然我那时不知道他是否听过斯汀的那首美妙歌曲《英国人在纽约》（Englishman in New York），但他确实给了我对职业生涯而言最重要的建议——“伊利亚，无论将来你从事什么工作，最重要的是，你敢做自己。”我永远不会忘记这句话。我点了点头表示同意，但心中暗忖：“当然了，我不做自己还能做谁？”然而，在随后的几年中，我几乎受身边所有人或物的影响，而不受我内心的需求、价值观和原则的指导。因为这些过程都是在无意识状态下进行的，所以直到我意识到“我”自己之前，一直无法做出任何改变。

由于害怕被拒绝却渴望被认可，我戴上了各种各样的面具，并一遍又一遍地尝试取悦尽可能多的人。不用说，这使我距离“真我”越来越远。这就是为什么你自己的个性是成功变革最重要的因素。只有那些与自己内在需求保持一致的人才能在行为上表现出最大的灵活性。或者，让我说得更直白些：独特而稳定的个性是你在复杂而激烈的变革时期所能期望的最佳指南针。我们必须保持自我，这样我们才能改变自己。

保持自我，这样才可以改变自己。

这种被称为“人格”的奇妙禀赋值得我们细细研究，如果我们知道自己究竟是何种模样，那么便可以对自身的行为和生活中的基本策略有更好的了解。这使任何形式的交流都变得更加容易，从而帮助我们在生活的各个领域取得成功。但是，是否有可能从一个人的“内部”审查并找出其最内在的需求？答案当然是肯定的。但有一个前提：你必须知道自己需要注意什么，因为我们的外在行为始终是我们最深层动机的一面镜子。我是在多年前才第一次完全意识到这种关系的。当时，我听到托尼·罗宾斯（Tony Robbins）在TED演讲中谈到的六种人类需求[6]。我立刻便迷上了他的理论，并将这种理论的基本思想与其他哲学理论和学说结合起来，涉及的理论包括马斯洛需求层次理论，萨提亚类别理论，DISC模型以及其他人格分析方法。经过多年精心研究，我建立了自己的核心需求模型。自此，这个模型便成了我与企业家合作进行变革时的首选工具。

核心需求模型

核心需求模型背后的基本思想如下：每个人都被相同的基本需求所驱动。其中四项基本需求是基于“缺乏”。如果这些“缺乏”被满足，那么还会有两项被个人成长驱动的更高级需求。在仔细研究不同动机之前，我希望首先通过下图 向你介绍一下完整的模型。



核心需求模型

现在，让我们详细了解一下核心需求。

1. 自由：自由是我们最强大的内在驱动力之一。每个人都希望生命能变得多姿多彩，并享受从独立、惊喜和新鲜刺激中获得的感觉。自由需求的典型特征包括易动、频繁更换工作或合作伙伴、不愿承担责任，以及高超的实验和执行技巧。用一句话概括这个核心需求：没人告诉我该做什么或不该做什么。

2. 安全：我们对安全感、连续性、稳定性和连贯性的追求同样迫切，我们希望以此来确保自己处于平和、安全与被保护的环境中。安全需求的典型特征包括循规蹈矩、习以为常、犹豫不决、腼腆害羞、稳重可靠和规避风险。用一句话概括这个核心需求：一切都应该保持原样。

3. 个体性：这是一种关于认同、人生意义以及强调我们独特性的强烈需求。无论是在工作中还是在家中，我们每个人都希望感到自己非常独特而重要，而且正在成就卓越。个体性需求的典型特征是醒目的服装、奢侈、自我怀疑、创造力、希望成为人们关注的焦点，讲话

大声而性格外向。用一句话概括这个核心需求：关注我，因为我很特别。

4. 人际圈子：同样，我们需要与其他人建立联系。我们渴望相似性、同理心和亲密关系，我们渴望爱、尊重和感情。人际圈子的典型特征是顺从，努力维护和谐、正义感，保持平和，希望取悦所有人，将他人的需求置于个人之上。用一句话概括这个核心需求：我能为你做什么才能让你爱我？

这些就是每个人的四项基本核心需求。没错，所有人都是这样的。我们都在为自由、安全、个体性和人际圈子而奋斗，我们努力通过自己的各种行为来确保自己可以满足不同的需求。当然，这些过程也是自发的，因此我们很少意识到我们的核心需求。这听起来很合逻辑，不是吗？但请记住以下几点：

•每个人的生活都由以上四项核心需求驱动。我们总是试图通过行动满足这四项需求，而我们行动时又几乎完全处于无意识的状态。

•前两项需求——自由、安全——存在冲突。不放弃安全就无法享受自由。安全感只有在我们为此牺牲自由时才存在。

•随后的两项需求——个体性与人际圈子——也是如此。要获得个人认可，我们需要脱离人际圈子。另一方面，基于人际圈子的关系只有在我们放弃个体性特征时才会起作用。

•所有四项基本需求在层次结构上处于同一级别，没有任何一个比其他更好，更重要或更被需要。

•同时，每个人又都有一项主导的核心需求，相比其余三项需求，这项主导需求具有更强的驱动力。主导性的程度可以是非常极端的，也可以相对温和，又或仅表现为细微的差别。

因此，了解你自己以及其他人的主导核心需求是非常重要的。为什么？原因很简单：如果我们知道哪个因素最能驱动一个人，那么我们不仅可以更好地了解这个人，而且可以更好地与他打交道并进行沟通。假设你有一个员工，其核心需求是安全感。如果你没有为此人量身定做的“安全感参数”，那么他将很快变得不满。另一方面，如果自由是这个人最重要的需求，那么给他设置太多束缚、指令或规矩将适得其反。在工作场所和日常生活中，都适用以下准则：

你对自己和同伴的需求越了解，你的目标便会越容易实现。

现在看起来，即使是核心需求也仍然算不上理性动机，而只是在潜意识层面提供着某种常规的、可靠的服务——我们不应该对这个论断感到惊讶。毫无疑问，核心需求正是我们内心深处的渴望、价值和梦想的结果。不过，你可以将它们很好地展示出来，然后变革它们。注意自己和他人的特定行为，并向自己提出以下问题：

“究竟是哪项核心需求让他/她产生这样的特定行为？”

你会惊奇地发现自己经常发笑。你有没有这样的朋友，他/她在社交媒体上发布自拍照的频率高于平均水平？显然，这是因为他们需要被承认。你最好的朋友已经因为厌倦而着手于另一个项目？让我们再谈谈自由。你的同事一直说“是”，即使他想表达的是“否”？从逻辑上讲，这是害怕被拒绝的表现，也是他们需要与他人联系的标志。多年来，有多少人对他们的工作不满意，但又不敢尝试新的东西？可见，他们对安全的需求比对变革的渴望更加强烈。

最重要的是意识到自己的主要核心需求是什么，然后设法满足这个需求。

以上只是我所观察到的数千个例子中的四个，而且我敢肯定，你也可以迅速从自己的日常生活中找出更多例子。你越有意识地关注，

就越会发现几乎所有行为都可以确保自由、安全、个体性和人际圈子这四个核心需求。这个四分法表明，需求都是基于我们试图通过自身行为来平衡的一种缺乏。如果我们能够成功满足自身的各项需求，尤其是如果我们能够长期满足我们的主要核心需求，那么随后的两个“成长需求”便会进入我们的视野。

1. 成长需求——愿景：人类是一定会成长的生物。我们要在生活中得到充实和满足，仅仅依靠维持现状、保持静止状态是不够的。因此，我们需要努力在生活中做出改变，为世间留下重要的东西，并在历史中留下深刻的烙印。这就是“愿景“一词的作用。我的意思是你需要给自己一个清晰、有吸引力且充满激情的未来，这个未来如魔法般吸引着我们，使我们不由自主地行动起来。每个人的人生愿景都非常个人化。对于一个人来说，生活愿景可以说是个人发展及持续成长的源动力。

2. 成长需求——使命：当我们的志向不是以自我为中心，而是涉及其他人时，我们才会获得真正的成功。这正是“使命”起作用的地方。在潜意识层面，我们迫切需要回馈，需要分享我们的成功并支持其他人——无论是以成立基金会回馈社会，还是仅仅留下陪伴他人的方式。不是因为我们期望这些举动能给我们带来好处，而仅仅是因为没有什么比看着明亮的眼睛和笑脸更令人高兴的事情了。我们的使命比我们自身更重要，它只有在我们取得一定的成就后才能实现。

简短总结

每个人都是由六个核心需求驱动的。其中有四个是基于缺乏的需求，它们分别是自由、安全、个体性和人际圈子，四个中总有一个占主导地位。我们试图通过自身的行为来满足这些需求。一旦我们永久地满足了这四个需求，会紧接着面临两个成长需求，即愿景和使命。总体而言，该模型还很好地描述了为什么成长对我们如此重要。只有

首先以一个“人”的身份成长，然后在第二步中对他人给予回馈——在同时达成二者之后，我们才会体验到那种难以用言语形容的美好满足感。这就是我如此喜欢核心需求模型的原因。

我们不仅更好地理解了我们自己和其他人究竟是何种模样，而且还很好地说明了为什么个人发展本身不仅是目的，而且是基于有意义和充足生活的必要前提。

我们对真正驱动自己的事物以及自身的主要基本需求越了解，便越容易过上不受他人影响的生活，也越有能力规划自己的未来。

座右铭是：要么变革，要么死亡。而且，在情况变得更加复杂，技术发展更加迅速，变革步伐更加频繁之际，个性才是你真正可以依靠的唯一因素。你问这则座右铭中的精华部分——你可以在整个过程中对这个因素施加影响。

因此，我想以拉尔夫·沃尔多·爱默生的话作为本章的结尾，他将这些思想精妙地概括为：“在一个总是催人改变的世界中保持自我便是最大的成就。”因此，请相信自己。倾听内心的声音，找出真正促使你前进的动力。对你而言，越是基于个性的真正核心，就越容易进行必要的变革。在下一章中，我们将仔细研究如何将这一点做到更好。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1.旧的变革曲线模型已经过时。而变革循环的四个要素对于成功变革至关重要：意识、驱动、战略及行动。

2. 一切都在改变，没有什么会保持不变。在恒久变化的时代，我们的格言是：要么变革，要么死亡。

3. 一个人处理变化的能力将是未来最重要的关键技能。

4. 你只能改变你所意识到的。

5. 充分利用核心需求模型，使自己的个性成为成功因素。

第二章 什么是重要的

冰雪湿冷，雨水潮寒，

将我的灵魂涤荡清澈。

我的心情无法振奋，除非我再次看到你茕茕孑立，

除非我再次回到故乡。

——《再返故乡》（Home Again），卡洛尔·金

一只青蛙和一只蝎子站在波涛汹涌的河边。因为看不到桥，蝎子问：“亲爱的青蛙，我不会游泳。你能背我到河对岸吗？”

青蛙很生气：“不！我不可能做这样的事。我们一到河中央，你就会用毒刺戳我，我们都会死的。”

“但我为什么要这样做呢？”蝎子答道，“如果我刺了你，我也会被淹死，我这样做不会有任何好处。”

青蛙简单地考虑了一下，决定把蝎子带到对岸。它将蝎子背在背上便出发了。但当它们到达河中间时，蝎子把毒刺刺进青蛙体内，将致命毒药注入青蛙那小小的身体。青蛙用尽最后的力气问道：“为什么？你为什么这么做？现在我们都要死了。”

它很快便得到了答案：“我是蝎子。蜇刺是我的本性，我无法控制。”几秒钟后，两只动物便都被淹死了。

亲爱的读者，你可能很好奇我为什么要以这样一个悲伤而不同寻常的寓言作为这一章的开始。原因很简单，我们每个人都与那只蝎子颇为相似。我们的心中都藏着一个蛰伏的欲求，这个欲求在静静地等待着“浮出水面”。我们都有尚未实现的梦想，隐藏在内心深处的期

望，以及摇摆不定的价值观，以上种种无时无刻不在蠢蠢欲动。但是，与寓言中的蝎子不同，许多人在熬过了漫长的时期后，才最终敢于让自己那些隐秘的欲望“见见阳光”。

对某些人来说，“让自己的隐秘欲望见见阳光”这件事甚至从来没有发生过。他们循规蹈矩地生活着，时刻与他人的期望保持一致，戴着或多或少舒适的面具。这简直是悲剧，而且悲惨至极。由于内在需求与外在行动不同步，这导致了某种深刻的不满。

我很明白自己在说什么，因为我曾经长时间陷在那种痛苦的生活中。具有讽刺意味的是，从外表上看，我似乎相当成功。年纪轻轻就成了一家大型零售商的总经理，我在很年轻的时候就在公司的职位阶梯上遥遥领先，未来广阔无限。但对我来说只有一个问题：我一直与其他人的目标、标准和价值观保持一致。每天，我都在给自己讲一个不属于自己的故事[7]。

我们每天都会给自己讲一个故事，但剧本的撰写者又是谁呢？

尽管我当时在这个被称为“生活”的故事中扮演主角，但故事的剧本却是由其他人撰写的。这意味着我最内在的需求、梦想和核心价值观与我的外部环境距离越来越远。这听起来有些自相矛盾，但是我在生活中取得的成就越多，我的内心就会越发不满。幸运的是，我及时了解了对自己来说究竟什么是真正重要的东西。我指的不是金钱、追求财富或积累象征社会地位的东西——这可能不会令你感到惊讶。不，小王子已经知道那些本质性的事物都是无法用肉眼看到的。但不幸的是，我们有时候需要很长时间才能明白这个道理，因为这往往是伴随着个人逐渐成长，及在此过程中犯下许多大大小小的错误后才能明白的道理。

我仍然对自己生命中的某个阶段记忆犹新，那时我觉得对外界“炫耀”非常重要。我不停地收集象征社会地位的东西，穿昂贵的衣

服，别人的艳羡对我来说非常重要。当时，这就是我满足自己核心需求——确保被外界认可的方式。但在一段时间之后，我意识到了什么才是真正重要而有意义的东西。我终于意识到人需要按自己的想法在这个世界上生活。将自己的梦想、需求和价值观放在首要位置，不再回避那些对自己真正重要的事物。写我自己的故事，从头写到尾，并积极影响他人。无论我个人的真正欲求愿景、使命是什么，我都会跟随着自己内心的呼唤，就在十年前，我做了自己人生中最重要的一个决定。我辞去了那个高管的职位，开始了自己的事业。零客户，零人脉，外加只够三个月开销的存款。

我为什么要告诉你这些呢？因为我经常听到别人说我没有生活的压力，站着说话不腰疼，所以能轻松地谈论变革和风险。但我必须告诉你一个铁的事实：我在做这个决定时冒着我一生中最大的风险。不过我内心中的火焰终于可以“见见阳光”，进而迸发出其全部力量。这也是我人生中第一次觉得自己每日的对外交流都是在“为自己而活”。这让我想到了一个重要的问题：

谁是你生活故事的真正拥有者？

在人生这场戏中，你是制作人、编剧和主角，集众多角色于一身，还是主要受他人的期望、目标和标准指导？我明白，诚实回答这个问题需要很大的勇气。比起真实地面对自己，我们更经常做的是接受他人的想法、观点和给定的人际关联，这仅仅是因为我们一直“被告知”这些事情并一直重复这些事情。

以下是一些示例：

•什么是可能的，什么是不可能的？

•什么是政治正确的，什么是从众？

•道德正确的行为是什么样的？

•你如何设定目标？哪些目标是真正有价值的目标？

•挣多少钱才足够？

•收入、费用或薪水的标准是什么？

•需要做什么才会被认为是成功的？

•你的生活重点是什么？

•如何才能快乐？

•完美的生活计划是什么样的？

你能明白我的意思吗？你对上述问题的回答中一定有几个（或更多）有很大可能性不是“自己的回答”。如果你希望摆脱这个舒适的牢笼，那就必须拿出你的自信。这对本书所有后续内容来说是一个绝对前提。如果你自己都不能完全了解究竟什么对自己是重要的，自己想成为什么样的人，什么才是幸福生活的话，那其他人又怎么会知道？因此，拿出你的自信十分必要。接受一种不舒服的真实比过着冷漠、平庸和沮丧的生活更好。因此，我想要激发你——实际上，我想要对你大声疾呼：

为自己而活。开始过有意义的生活。做出改变。

你怎么知道自己在为自己而活？非常简单。如果你最内在的需求、动机和价值观与你的外在行为相一致，答案就是肯定的。为了帮助你达到这种美妙的状态，我想问几个对你有帮助的问题。

为自己而活的十大关键问题

1. 你想成为谁？

2. 你想做什么？

3. 什么价值观驱动着你？

4. 你梦寐以求的是什么？

5. 哪些原则对你来说是不可商量的？

6. 你想和什么样的人在一起？

7. 你在这个世界上的目的是什么？

8. 你会为这个世界创造出何种改变？

9. 对你来说真正重要的是什么？

10. 如何才能使你告诉自己的故事和告诉他人的故事相一致？

请开始弄清究竟什么才能让自己真正感到快乐，什么才是自己人生中真正重要的东西。弄清这些对你来说意义重大。弄清这些可能需要一些时间，但是如果你希望通过自己的行动过上自决和拥有个人自由的生活，希望能在工作和日常生活中表达最重要的内在需求，弄清这些问题便至关重要。为什么？因为个人发展是成功的基本前提。或者，让我说得简单点：

只有当你作为“真我”成长时，你才能成为更好的老板、父母、雇员、同事、销售员、经理或企业家。

无论你对自己的未来有多么详细的描绘，这个道理都成立。一切都要从最重要的问题开始：什么对你来说是真正重要的东西？

为了帮助你找到答案，我想向你介绍一个可能会极大提高你生活质量的概念——个人自由计划。

个人自由计划

在我的工商管理学习将近尾声时，我几乎不会再将时间浪费在大教室中。首先，老师教授的内容并不吸引人。其次，作为一名学生，我还有非常有趣的兼职工作。除了为得克萨斯州的一家建筑公司提供

口译服务之外，我还负责为一家尼日利亚公司访问德国东北部农村的砾石坑旅行提供接待服务，并作为一家软件公司的业务发展经理出色地完成了相关工作。此外，我还为年轻的创业者担任业务计划开发人员。在“新经济”时代，当每个人都希望能在方兴未艾的互联网市场上分一杯羹时，肯定有很多这样的机会。即使在那时，我也对潜在的企业家，对自己职业前景的预估以及未来几年自身发展的详细计划很感兴趣。虽然专业发展并非总是完全按照计划进行，但如果你能在这方面越做越好，便越有可能获得成功的未来。但是，如果你看到大多数人计划自己生活的情况，便很快会清醒地意识到：他们根本没有什么计划！“做什么，在哪里做，与谁一起做？”通常是随时间而来的一系列巧合的结果。你并不是真正的快乐或幸运，但这就是你的生活。这就是你一直忍受令自己不满意的现状并感到忧郁，并回想起你曾经所有的梦想的原因。

我观察到自己同时代的人们会将精力耗费在精心计划假期中的海滩派对、购买新型3D电视或足球联赛的客场观赛旅行等事情上，却对自己真正的生活毫不在意。每当我看到这幅景象时便会心碎不已。因此，我希望能鼓励你主动成就自己的幸福和美满，把握自己的未来，制订自己的个人自由计划。请参考下列公式：

生活计划+商业计划=个人自由计划

将自己梦想的生活与相应的工作相结合最终会带来个人自由，这是真正实现自我的基础。“但是伊利亚，你不总说幸福的生活不是在写字板上计划出来的吗？”是的，你问得没错。 毕竟，约翰·列侬说过：“生活就是你在忙于制订其他计划时发生的事情。”但是，我们应该根据自身的想法以及最内在的需求，尽可能积极地塑造自己的未来，并使自己与真正重要的事物保持一致。 因此，当潜在的危机、挫折和其他外部因素出现时，我们应该加以应对，时刻提醒自己我们一定会找到解决的方法。如果不这样努力又会如何？ 你在自己周围日日

不停地观察到这样的情况。难道不是吗？你可知道有多少人让自己受到他人期望的引导，过着工作沮丧、生活单调的人生？

从今天就开始制订你的个人自由计划

在制订个人自由计划时，最重要的一点是前后顺序。首先问自己一个问题：“我的理想生活究竟是什么模样？”然后才要思考适合自己的职业发展规划。不幸的是，在99%的案例中，人们思考的顺序恰恰相反。一个人在某个时候常常偶然性地选择某种职业，然后再花费许多年适应这种职业。我自己也是很偶然地，并非出于自己有意识的决定，走上百货商店经理的岗位。伴随专业工作而来的是与之相适应的生活方式：每隔一两年我便会拥有一个新的分支机构、一个新的城市和一个新的社交圈。每次变动都意味着一个全新的起点，以及随之而来的不确定性——我永远不知道自己将来会变成何种模样。我的工作和生活的地点完全取决于不同上司的想法和决定。由于自决是我最重要的价值观之一，即使在那时，这些情况也使我的内心产生出越来越严重的挫败感。当我年轻单身时，这种生活方式甚至可能会很有趣，但随着我第一个女儿的出生，我更加深刻地感到这并不是自己想要的生活。

每多过一天，我受害者的感觉便越发强烈——感觉自己是一名外部环境的受害者，是一名多变老板们的受害者。而且，在一切似乎都对我不利的情况下，我有时甚至会感觉自己是整个世界的受害者。与他人一样，我不得不自己拯救自己的人生。有一天，一位商人送给我一句话，这句话使我的大脑皮层开始燃烧并让我内心有所触动。这句话是如此重要，我希望能直白地表达出来：

“你不是世界的受害者，你就是世界！”

即使在今天，当我想起这句话时，身上仍旧会起鸡皮疙瘩。一旦我们意识到只有我们自己，而不是其他任何人负责实现我们对于未来

的规划时，令人激动的种种就会突然发生。如果你拨动内心的开关并以积极的“设计师”思想取代受害者的态度，那么可以说你已经真正做好了准备。现在，我觉得你可能会发出异议：“但是，伊利亚，我只是一个简单的销售代表/销售助理/部门经理。我又能做出什么样的大改变呢？”相信我，我对这种思路非常了解。这个问题我曾经思考过数百次，然后又把自己的梦想寄托在一个想象中的保险抽屉里。但是，不管你的现状如何，你都可以说：“停下来。现在就是我与过去说拜拜的时刻。从现在开始，我将过另一种生活，这种生活能反映我对内在的最深需求。”你要做的只是一个决定，因为你不是世界的受害者，而是世界本身。

你会选择哪一个？将我想象为电影《黑客帝国》中坐在你面前的墨菲斯，我将为你提供两个药丸。选择蓝色，一切保持不变。你仍然保持幸福无知的状态，并继续相信自己应该相信的那些东西。你像蚂蚁一样勤奋工作，每天开车到办公室，而周末和假期则是你平淡无奇的日常生活中的几个亮点。如果选择红色药丸呢？准备好坐上穿过兔子洞（我们称其为生活）的过山车。像墨菲斯一样，我不会给你戴什么玫瑰色的眼镜（即使你只能看到好的一面），也不会给你任何可疑的承诺。我所能为你提供的就是无尽的机会，这些机会都静静地等待着为你服务。以下三个步骤将使你过上自决的自由生活。

第一步：定义你的人生计划

这一切都始于你对人生宏伟而诱人的愿景。你所期望的日常生活是何种模样？你想在哪里，与什么人住在一起？确定什么才是真正重要的东西，然后围绕该愿景构建其他的一切。同时，我在演讲和活动后被问得最多的一个问题是：“伊利亚，我觉得是时候进行改变了，但我如何发现自己的个人愿景？”我承认这并不容易，因为你既不能从杂货店购买计划，也不能从其他人那里复制计划。相反，愿景是个人发展的直接结果。一个人越是作为“真我”成长，便会越加透彻地

了解自己的内在，并意识到什么才是真正的快乐。如果你真的希望发现自己的愿景，我想请你完成一个小练习。练习非常简单，请回答以下问题，确保你的答案是自己在听到习题后的第一反应并将其写下来。请不要寻求理性答案或政治正确的答案，更不要在心里左右权衡。我们寻找的是那些无意识的欲求，那些每当你感到内发的冲动时，都会与你交谈的欲求。请写下这些欲求。然后明天再次回答这些问题。然后在后天第三次回答，如此重复三十天。你会惊讶地发现自己对内在欲求的了解开始加深。为了不让你有太大负担，我将问题分为四个主题。

主题模块1：个人愿景问题

- 我最希望自己拥有什么？
- 如果我有足够的时间、资金和资源可供使用，我会怎么做？
- 有什么是我永远都不会做的，无论他人的开价有多高？
- 我一生中还想实现什么？
- 假如我去世了，我能留下什么来继续影响这个世界？
- 哪些价值观在我的生活中起着至关重要的作用？
- 如果我命中注定会成功，我会做些什么？
- 我想让其他人记住我吗？
- 人们在谈论我时，我永远不希望听到的是什么？

主题模块2：财务愿景问题

- 如果拥有足够的金钱，我将如何生活？
- 为了获得所需的安全保障，我需要赚多少钱？

•我必须赚多少钱才能做出真正的决定？

•为了拥有真正的财务自由，我需要赚多少钱？

主题模块3：专业愿景问题

•如果不会得到收入，我仍旧会做什么？

•我能比谁做得更好？

•我拥有哪些特殊才能和能力？

•我经常做哪些完全浪费了自己知识和能力的事情？

•在哪些方面，别人认为我比我认为自己做得更好？

•是什么使我的眼睛发出神采？

•我在做什么时会开心得忘了时间？

主题模块4：生活方式愿景问题

•我梦寐以求的日常生活是什么？

•什么让我感到厌倦？什么让我感到开心？

•什么给了我能量？

•什么让我沮丧？什么让我不开心？

•我真正擅长的是哪些领域？

•哪些人启发了我？

•如果我知道自己肯定不会失败，我会做些什么？

•如果我在一件事上声名卓著并受人赞赏，这件事会是什么？

回答这些问题时，请务必内心一片笃实。我向你保证，你将朝着自己的人生愿景迈出一大步。这个练习的唯一目的是让你正视自身最内在的需求。我所说的内在需求并非指与他人分享后你便会更受欢迎的种种需求。不，我指的是那些隐伏在你内心深处的真正需求，是那些正在等待被你唤醒的需求。这些特定的动机、愿望和梦想应该构成你个人生活计划的基础，然后你就可以围绕这个基础建造“职业未来”这座大厦。

第二步：你的商业计划

一旦你对自己的生活产生了愿景，就该开始创业或找到适合自己梦想生活的工作。 这可以是你自己的公司，也可以是你作为雇员的事业。请将自己梦想中的工作作为指南针。你更愿意从事坐班的工作，还是四处走动的流动性工作？你更愿意自己的工作时间是固定的，还是弹性的？你想与同事共同作为团队中的一部分，还是宁愿做个独行侠？无论你更倾向于哪个选项，有一件事都尤为重要：善于思考，勇于行动，但一定要在定义你的生活计划后再采取这一步骤。同样，这里也需要彻头彻尾的笃实。将自身的真切需求——而不是将趋势、公众对你的看法和判断或他人的观点作为你前行的导向。

第三步：你的个人自由计划

这个阶段不仅是生活计划加上商业计划的总和，更是你正式寻求独立的个人宣言。从这一刻起，你只有一个需要完成的任务：享受个人自由并为过着有意义的生活和取得职业上的成就而感恩。归根结底，人与人决定性的差异在于人的自决，这才是真正幸福和充分满足的关键。

我那个测验你做得怎么样？我很清楚，许多问题和步骤都已经进入了你的内心深处。当然，要改变我们此前日复一日或年复一年形成的生活方式并不容易。重要的是，你要勇敢地思考，然后从小事入

手。在这个以不安全、不确定性和不可估量风险为特征的时代，自决已成为新的安全来源。在不断变化的时代中，你的个性连同所有才能、技能和特长是你可以自始至终影响的唯一因素。你越热爱生活，越充满激情地工作，你就会越加成功。

健康性痴迷

我永远不会忘记自己做出自我确认的那一天。那时，我还是一个害羞的十三岁小男孩，穿着一件不太合身的外套，与许多邻里孩子一起懵懵懂懂地撞进成人世界。在熬过了看似永无终止的自我确认期后，我们还不得不在最终做好准备之前忍受最后一个——而且总是最为无聊的一个考验。大型聚会正在进行中，每个客人都会向我赠送一个礼物：一个信封，里面放着若干张面值二十至一百马克的钞票。但是，这笔丰厚的收入将不会被保留很长时间，因为我立即用它购买了高保真音响塔，三年后，这个音响塔中将传出科特·柯本那令人周身颤动的美妙乐曲——我将在第九章中对此进行更多的探讨。好了，我刚才说的有点跑题：时至今日，我记忆犹新的是完全不同的另一件事。

在与我一起喝过咖啡后，父亲站起身，从裤子口袋中掏出一张折叠好的纸条，为我做了一次题为“你所需要的就是爱”的演讲。他仅仅说了几句话，便被自己的言辞所感动，泪流满面。尽管如此，父亲还是勇敢地坚持了下来，并借用了甲壳虫乐队的歌名向我传递了一个至关重要的信息——正是这个信息使我走上了自己的人生道路。“儿子，无论你未来面临着怎样的境遇，重要的是，你一定要做自己喜欢的事，并与一位你爱并爱你的人共度今生。其他所有的事物都是次要的，都会随风而逝。”我父亲的这段话是如此正确。

爱就是你所需要的一切。那时到现在已经过了很多年，我也在很久之前便再没去过教堂。尽管如此，我仍然经常想起自己的自我确认

和约翰·列侬的那句话，因为二者总是提醒着我什么才是生活中真正重要的事情——那就是对生活的所有方面的热爱，也是对与自己共度今生之人的爱恋。即使在企业生活中，这种最美好的情感也起着同等重要的作用。每当我们热爱我们的工作、我们的产品，尤其是我们的客户时，我们必定会取得高于平均水平的结果。更棒的是，我们还可以同时享受很多乐趣。我说这些究竟有何目的？这里我希望能回忆起多年前听到过的一句话：“想象一下，您晚上回到家中，心里想着：哇！太棒了，而且这样还能让我多挣钱！”

我们的成就就像一面镜子，折射出我们对自己平日生活的热爱程度。

我希望能向你介绍一些我自己的状况：那时，我所从事的还不是真正让自己感到快乐的工作。因此，这句话对我来说似乎完全是乌托邦式的，更是疯狂的。毕竟，我通常对熬过工作日兴奋不已，因为那时我终于可以做自己喜欢的事情了。仅仅在多年之后，在作为一名独立企业家度过了充满欢乐的一天之后，我走到公司前台时，才意识到那句话究竟产生了多么不可思议的结果。我决定今后的每一天都要拥有那种美妙的感觉。在做出这个决定之后，我便制订了自己的个人自由计划，并经历了长时期艰苦的工作和无数的错误。但我最终成功了，而且我仍然每天都为能够全心全意做自己喜欢的事情而深深感激。

既然我们谈到了工作，那么“激情”一词可能会更合适，因为激情是“健康性痴迷”的基础，而这种健康性痴迷又会使工作结果高于平均水平。但如果我们抛开语言学外壳，我真正想传达的是，高度的情感投入对职业成就至关重要。很明显，我知道仅凭激情还不够。要真正做好一项工作，还需要技能、勤奋、毅力、奉献精神和高级才能。但是，如果没有对我们职业的热情，这些品质终会归于虚无，因为如果没有肥沃的土壤，即使是最美丽的花朵也无法绽放光彩。幸运

的是，这个道理反过来说也同样奏效。我们在工作中取得的成果直接反映出我们对工作的热爱。你一定不会相信外面会有多少人处于以下状态：他们在工作中会产生很多感受——除了激情。你同意我的观点吗？生命太短暂了，不能浪费在让我们感到无聊，或使我们感到沮丧和不适的工作上。相反，当我们每天从事的工作有更多的意义以及更强的目的感时，我们总能够不断进步。

因此，现在是时候进行一番激情检查了。你喜欢自己工作的哪个方面？如果你不能马上想出答案，这很正常。一般来说，我们一开始甚至都没有想到过这些。因此，我希望你能够好好想想这个问题。对业务的热情和对工作的喜爱有以下四个不同的特征，我称之为“爱的四因素”。

爱的因素1：你喜爱自己的工作内容

这可能会让你感到惊讶，但这一类别不仅是最弱的，而且也是最少见的。当然，有一部分人会全身心投入自己的职业，终日埋头于此无暇他顾。但是大多数人并非如此。我要说的是，大部分人每日所做工作的四分之三都很无聊。顺便说一句，我也属于这大部分中的一员。我不喜欢在机场无尽等候，错过火车，参加永无休止的电话会议，每月记账或在不知名的小旅馆里度过许许多多孤独的夜晚。我喜欢其余四分之一的工作，那部分工作真的很酷——例如在世界舞台上进行演讲或撰写书稿，这使我非常乐意接受剩下那四分之三单调乏味的工作内容。你怎么想？如果你热爱自己的工作，那么你会感到幸福。如果答案是否定的，那也根本不是问题，属于完全正常的情况。让我们专注于其他三个因素。

爱的因素2：你喜爱自己的工作方式

我是明星厨师戈登·拉姆齐的忠实粉丝。在他的电视节目中，这位明星厨师会定期“解救”一些陷入困境的餐馆，帮助他们脱离破产

的厄运。除了错误的经营理念、懒惰的老板和肮脏的厨房，还有某件事一次又一次地惹恼了这位大厨：餐厅厨师在烹饪时毫无激情。通常，戈登会穿上自己的厨师服，开始在厨房中大显身手。“做饭就像做爱。” 他总会这样说，“你需要对烹饪前的准备工作充满热情，对成品充满热爱，而客人的味蕾组织就是这份热情和热爱的最终评委。”

他所说的完全正确。我钦佩所有以如此热情从事工作的人。画家挥舞着画笔，就好像自己是萨尔瓦多·达利。会计师们与数字共舞，好像数字便是世间最美好之物。又或老师倾力教授知识，就好像自己的每个学生都是天赋异禀之才！因此，无论你从事哪种工作，都必须保持那份足以感染他人的热情。如果你喜欢自己的工作方式，那么即使是最小的任务也会变得意义非凡。

爱的因素3：你是为那些自己所喜爱的人而工作

这个驱动力可以释放出巨大的力量。你可能不会对“做什么”或“怎么做”产生太大激情。但你仍然会坚持工作，因为你热爱那些“自己是为他们而努力工作”的人。因为其他人会从你的工作中受益。这可以是你的孩子，也可以是你的同事、你的家人或你的客户。想要一个例子吗？每当自己的干劲儿稍有不足时，我只需要看一下桌上的图片即可。当我看到两个女儿——艾玛和伊丽莎白的可爱模样时，我便会再次感到心中的火光，因为我知道自己的奋斗目标就是让她们健康无忧地成长。

爱的因素4：你喜爱自己做这件事的原因

现在，我们来介绍一下四因素中最强的一个：原因。我的指导原则之一是：“如果原因足够强大，那么怎么做和做什么的问题将会迎刃而解。”我已经向你坦白，我的工作中有很大一部分并不是自己真正喜欢的。但是我喜爱自己工作的“原因”。我喜欢帮助他人过上自

由的自决人生，喜欢通过我的书来改变读者的人生，喜欢帮助公司真正利用变革的机会并建立适合自己的变革文化，更喜欢鼓励全球企业家们设立远大梦想，勇敢付诸行动。最重要的是，我喜欢与社会上日复一日的冷漠和消极做斗争。因为在这种情况下，我根本不需要担心我对“如何做”和“做什么”

的热情。它们几乎是自发而生的。现在我想问你一个重要的问题：

你的“为何而做”是什么？

这个问题的答案不仅可能积极地改变你的生活，也有可能改变很多人的生活。

不管你的主要动机是什么，请用最大的热情做好自己的工作。对工作的热爱不仅能确保你有很强的内在动力，而且能让你对工作产生“健康性痴迷”，而这种痴迷又会是高质量、高绩效的基础，进而更会帮助你吸引忠实的客户。谁知道呢，也许下一次当你面对单调乏味的任务时，你的脑海中可能会响起某个熟悉的旋律，还有约翰·列侬那独特的声音：“你所需要的就是爱。爱就是你所需要的一切！”虽然我在撰写这篇文章时才早上8点，但我隐喻性地举起咖啡杯，向我伟大的父亲致敬，他在我年轻的时候用这句金句为我开蒙，让我踏上了人生的道路。谢谢您，父亲，我今天仍然把此金句放在心里。

不可协商的核心原则

关于变革的最古老的说法可能是：“热爱它，改变它。否则离开它。”对我来说，这三个简洁有力的短句简直就像醍醐灌顶。在生活的各个领域，我们都会面临这三个选择。如果我们热爱现状，那就是这三个短句的完美体现，因为我们天生就有工作的动力和热情。当我们对任何事情、条件或情况不满意时，事情就会变得有点棘手。这样

的话，我们基本上有两个选择：我们可以改变令自己不快的状况，或者，如果由于某种原因做不到的话，至少改变我们的态度。例如，我们换个新视角，收集新信息，或者增加新选择。还有一个罕见但绝对可能出现的情况，那就是我们所有的努力都将付之东流，毫无结果。

在这些情况下，我们只能选择第三个选项：离开它，走向新的彼岸。

到目前为止，一切都还不错。但听起来如此简单的事情对很多人来说是一个巨大的挑战，因为他们没有必需的“内心指南针”引导自己从三个选项中选择一个。这正是不可协商的基本原则起效的地方。我多年来一直把这个原则作为我的个人指路标，它不仅帮助我做出重要的决定，更在需要的时候给了我必要的指导。这个原则是决定是否做某事的先决条件、必要条件或基本要求。请让我以自己的商业战略为例。多年前，当我第一次思考不可协商核心原则的概念时，我问过自己这样一个问题：“要成功获得铁饭碗、经营一家企业或抓住一个商业机会，自己必须付出的代价是什么？”

作为思考的结果，我得到了自己的四个不可协商的核心原则。

不可协商的核心原则 1：我必须能够按照自己的意志行动

“自决”是我最重要的价值观，因而也是不可协商的。无论我做什么，都必须在自己的思想、决定和行动上拥有最大限度的自由。我不是说一定要做自己想做的事，而是说我不必做自己不想做的事——这是一个看似不起眼的差异，却是一个决定性的差异，更是一个常常被忽视的差异。请让我举一个例子。对今天的我来说，如果提供某个项目的潜在客户与我所有的价值观相抵，我敢于对这个利润丰厚的项目说“不”便是最大的自由。

不可协商的核心原则2：我们必须设定一个人生目标

人生如风飞逝，无暇枉顾他事，我对目的性不明确的工作再无兴趣。鉴于此，“自己从事的是有意义的工作”这点非常重要。意义越重大，我便越高兴。

不可协商的核心原则3：我必须能从中获得利益

不，这条原则并不代表我对金钱多么渴望，而是为了养家糊口，为了给两个女儿最好的未来。如果我不能用某个想法赚钱，这个想法只能算是一个不错的爱好，但要想将这个想法变现，需要有一个与“供应”相对应的“需求”。顺便说一下，这是有抱负的企业家失败的主要原因之一。他们被自己的激情所驱使，以至于忘记了非常重要的经济原则。

不可协商的核心原则4：我所做的事情必须充满乐趣

世界上充满了没有幽默感的人，他们总是以暴躁的态度破坏一切。顺便说一句，德语是我所知道的唯一一种含有类似谚语的语言，如“现在一切的快乐靠边站了！”——这句话的意思是：“你可以在别的地方找到乐趣。”我个人希望尽可能多地享受快乐。我不仅总是喜欢那种内啡肽飙升的感觉，也知道一个人只有在积极的状态下才能做出最好的决定。此外，我认识的所有成功人士都有一个共同点：有幽默感。因为那些能笑对自己和自己问题的人也能更好地应对生活中的各种挑战。

将不可协商的基本原则作为生活与工作的向导

以上便是四项最为重要的因素，它们在我做每件事时都显得至关重要。简而言之，每一项因素是不可协商的，都是我创业活动的某种内在构成，甚至是我整个人生的一种内在构成。

我很清楚，这些价值观中的一个或多个在短期内是无法实现的。没关系，因为你的生活并不总是充满变数。从中长期来看，我还不准

备对生活做出哪怕微小的妥协。如果我发现，这些不可协商原则中的某项始终“被违反”，那时我便会采取适当措施。现在循环已被闭合——此时，我们又回到了“热爱它，改变它。否则离开它”这句古老的箴言。

我确信你在阅读我的四条原则时，一直在思考自己的价值观，但我想直白地问你一个关键问题：

如果某项不可协商原则可以促使你以激情和动力去追求你的职业，这项不可协商原则是什么？

哪些价值观对你来说是不可协商的，是你在商业和生活中所有决定的内在指南针？你将这些原则制定得越具体，你的行为就会越加灵活。你越能依赖稳定的原则，你就越能承受变化——即使在这个不断变化的时代。此外，一旦确定了自己不可协商的基本原则，你便会感受到某种意想不到的自由感。一方面，你可以清楚地知道自己想要什么以及自己对生活的期望。同时，你还安装了一个无意识的信号系统，如果自己的基本原则持续被违反，它一定会发出警报。那时你便知道自己是时候离开了。以下经验法则非常重要：

笃实面对自己的价值观和原则，但在行为上要尽可能保持灵活。

或者，正如雨果所说：“改变你的观点，但坚持你的原则。叶子可以新生，但根部要保持元气。”

变革者备忘录： 本章中的五个重要观点

1. 你生命中最重要的问题：什么对你来说是真正重要的？

2. 你不是世界的受害者，你就是世界。请以这种哲学底蕴为依据进行思考和行动。

3. 带着激情做事，或者根本不做。

4.利用健康性痴迷的力量。决定你事业成功的四项“爱的因素”：做什么，怎么做，为谁做，为什么而做。

5.拟定自己不可协商的基本原则，你将拥有指导自己工作和生活的终极指南针。

第三章 通过内在转换实现外在变革

一个小镇子的女孩，生活在空空的世界，

她会乘着午夜列车踏上旅程。

一个城市男孩，生长在南底特律，

他也会乘着午夜列车踏上旅程。

一名歌手，待在烟雾缭绕的房间，

四周充盈着葡萄酒与廉价香水的味道。

只因为一个微笑，他们便乐彻今宵，

热情四溢，经久不息。

——《不要放弃信念》（Don’t Stop Believing），旅程乐队

几年前，我在柏林参加了在某家最著名运动餐厅内举办的家庭聚会。店主是当地的一位大人物，他将一家寻常餐厅变成了“网红餐厅”。墙上挂着他和德国足球界名人的合影，如贝肯鲍尔、克林斯曼、马修斯、维尔勒、哈特曼等等。在聚会结束后的第二天早上，当我在该餐厅用餐过程中全神贯注地观看这些照片时，一个略显古怪的男人走了进来。他穿着一套破旧的慢跑服，戴着老式的角框眼镜，手中拿着两个鼓鼓的的超市塑料袋。他看上去相当邋遢，乍一看，似乎不太可信。

我用余光看到这位老先生从一张桌子走到另一张桌子，试图与其他客人交谈，但没有取得成功。我终于还是成了自己偏见的牺牲品，因为我脑子里闪过这样一个念头：“没错，他正是来这里乞讨的。”但我错了，事情并不总是表面上看起来的那样。

不久之后，这位老人来到我们的桌旁。他调皮地笑了笑，友好地说：“早上好。您肯定认识我！”

我几乎预想到他开口会说的一切——除了这句话。这是一种典型的“模式中断”，一种打破模式的沟通方式。

我马上便对他产生了兴趣，随后问道：“嗯……早上好。请告诉我，我们是在哪里认识的？”

“啊，是通过托马斯·戈特查克（德国知名主持人）。”那人答道。他在刚才就已经把两个塑料袋放在一边了。

“对不起，我很少看电视，也从不看《想挑战吗？》这个电视节目，您有参与过那档节目？”

那人看着我，惊讶地发现我从来没有看过这档如此知名的德国文娱节目。他说：“您确定吗？您一定认识我。《柏林早报》和《柏林新闻》上都刊登过关于我的长文。”

“不，”我答道，“我来自柏林，但我不记得读过关于您的任何东西。您到底和戈特查克有何关系？”

“好吧，我就是来这里打赌的。我知道柏林的每一条街道和每一座地铁站。如果您愿意，可以考考我。您说出任何一条街道的名字，我都会告诉您它所在的地区和下一个最大的十字路口。”

我那时狐疑满腹，即使今天也不能确定这家伙是不是真的上过《想挑战吗？》，因为我那时非常好奇，所以说了一条我很熟悉的大街。“好的，那是弗洛拉大街。”

答案像是手枪发出的一声枪响。“这条大街坐落于柏林的潘科区。一头通往维内塔街，另一头通往柏林街。在那里你还可以找到潘科区的地铁站和城市列车站。”

我一下被震住了，然后又说了一条大街。“那是法国大街。”这次他还是脱口而出。“那是市中心的一条小街。它穿过法国大街，通向歌剧院。最近的地铁站也叫法国大街站。”

你为自己的生活及成功负责

我的胃口被吊得高高的，这个人确实对柏林所有的街道了如指掌——无论大街小巷，巨室平屋。我们足足聊了20分钟，他满怀激情地讲述了自己的诸多回忆。然后，就在他准备离开之前，他问我是否可以给他一点钱，他现在手头有点紧。我惊讶地问道：“但是，您有如此独特的天赋，为何还会沦落至此？”

他在答复中以一种悲剧性的方式总结了这一点：“我该怎么办？从来没有人给过我一份合适的工作。”

我给了这位友好的男士10欧元现金，然后他就移到了隔壁的桌子上。无论如何，我还是独自思考了很久。这个人无疑是幸运的，他拥有令众人羡慕的高超天赋。百分之九十九的人都会对他的记忆力求之若渴。然而，本周日早上，在柏林，他穿着一套旧的慢跑服，拎着两个超市购物袋，在一家餐馆内四处乞讨，向客人讨要钱财——只因为他没有积极发挥自己的才华，却以宿命论的方式希望其他人或某种无形外力改善自己的窘境。这真是天大的错误。这个错误让我们想到本书中的另一个重要金句：

“如果你不能成全自己的运气、成功和快乐，不要指望别人会伸出援手！”

是的，人生的成功永远是头等大事。你可以让自己被别人的期望所引导，让自己在舒适区中苟且度日，对外部环境只做出被动的反应。或者，你可以承担起责任，积极地塑造期望的或必要的变革。我想问你一个对你的未来有重大影响的问题：你是渡渡鸟还是狼？

论渡渡鸟和狼

什么，你从没听说过渡渡鸟[8]？这并不奇怪，因为这种鸟自1681年就已经灭绝了。这一物种之所以会灭绝，是因为它们在宁静舒适的环境中享受着过分安逸的生活。鸟的数量越来越少以致完全绝迹。

渡渡鸟曾在毛里求斯岛上过着无忧无虑的幸福生活。它们大约高1米，重约22.7千克，蓝灰色羽毛，喙长0.2米。渡渡鸟的尾部没有尾巴，代之以一簇白色的皱褶羽毛。由于翅膀发育不良，它们根本无法飞行。但这并不重要，因为渡渡鸟没有任何天敌。这些条件在各方面都是自相矛盾的。那里有足够的生活空间，足够的食物，宜人的气候，这一切更逐渐变得越来越舒适。直到有一天，第一批人类乘船到达了这个印度洋上的田园小岛。

渡渡鸟是如此单纯，以至于它们根本没有察觉到任何危险。对于一个挨饿的水手来说，有什么比杀死一些不能逃跑，甚至毫不警惕地接近人类的鸟更容易的事情呢？但渡渡鸟足够幸运——水手们对这种鸟肉的生硬口感毫无兴趣。最终杀死这一物种的是与人类同行的老鼠、猪、猫和猴子。对它们来说，渡渡鸟蛋易捕易食，这些鸟蛋就安安静静地躺在地上，没有任何防御措施。这是一个物种迅速灭绝的开始。由于生活条件过于舒适，这些可怜的鸟儿丧失了任何与逃跑或防御有关的能力。1681年，它们的时代结束了。传说最后一只渡渡鸟是被一个西班牙水手杀死的。

现在你可能会问：“这真是个悲伤的故事，伊利亚，但这和我又有什么关系？”道理很简单，渡渡鸟不是因为聪明警觉而遭到灭种之灾。恰恰相反。它是自己舒适区的牺牲品，它没有为应对环境巨变做好准备。渡渡鸟的特征，是扼杀一切成长和发展的典型。让我们来看看下列几个事实：

•舒适：渡渡鸟生长在天堂般的环境中，丝毫不需要害怕敌人或其他外部危险。

•更多的是“重复”，而不是“革新”：多年来，它们的舒适区很容易扩大，以至于完全忘记了灵活改变自身行为的能力。

•维持现状：渡渡鸟这个物种浪费了在舒适区以外搜寻的机会。

•缺乏批判性思维：渡渡鸟没有警戒之心，无法区分朋友和敌人。它们没有将未来握在自己手中——抱歉，我指的是渡渡鸟那双发育不良的翅膀。

•缺乏动力：渡渡鸟变得慵懒、怠惰，失去了积极塑造自己未来的所有能力。

渡渡鸟的对立物是狼——狼拥有诸多适应环境改变的特性

整个渡渡鸟群体都想当然地认为自己会永远在毛里求斯安逸地生活下去。它们从未预想或意识到任何潜在的变化。现在让我们回到话题的主线，人类的某些行为方式与渡渡鸟有极为相似之处：整个公司、行业或社会的行为几乎与这种鸟完全相同。唯一的区别是：渡渡鸟不明事理，而我们人类则拥有智慧——或者至少我们应该拥有智慧，但我们还是常常忽视每个时代出现的标志。

现在让我们看看渡渡鸟的对立物：狼。这种在拉丁语中被称为灰狼（Canis lupus）的猎食者不仅在几个世纪中一直是人类关注的焦点，更是一个面向未来适应性的绝好例证。尽管在过去的几个世纪中，不断发展的工业化进程和系统性的狩猎活动导致灰狼的自然栖息地逐步萎缩，但它们已经设法适应了这种不断变化的情况。我们人类可以从狼身上学到很多东西，因为它们身上那些与适应变化相关的特征真的非常令人着迷：

•意识：狼在这方面的表现尤为卓越。它仅凭风吹便可感知到最远约300米外的其他动物，而且能听到最高40千赫的声音（人类只能听到最高20千赫的声音）以及同伴在9千米外嚎叫。

•灵活性：由于适应性强，在欧洲、北美、亚洲、加拿大、西伯利亚和蒙古等多个气候带都有野狼出没。它们生活在森林、北极苔原、沙漠、湿地，甚至海拔约300米的山区里。狼的奔跑速度极快，同时也是游泳健将。它们会根据栖息地的不同调整自己的狩猎和进食习惯。

•速度：在变化的时代，“最好的”并不会总代表胜利，“最快的”才会。狼的最高奔跑速度可达每小时50千米。

•团队精神：没有人能独成其功。狼也知道这个道理，这就是它们表现出强烈的社会和领土行为的原因。正是因为各个群体的等级森严，它们特别重视保护弱者。

•机会观：谁想在未来利用机会，就必须首先认识到机会。狼不仅有非常好的夜视能力，更有250度的视野范围。比较起来，人类的视野范围只有180度。

•坚持：狼有非常好的忍耐力，每晚步行100千米并不少见。

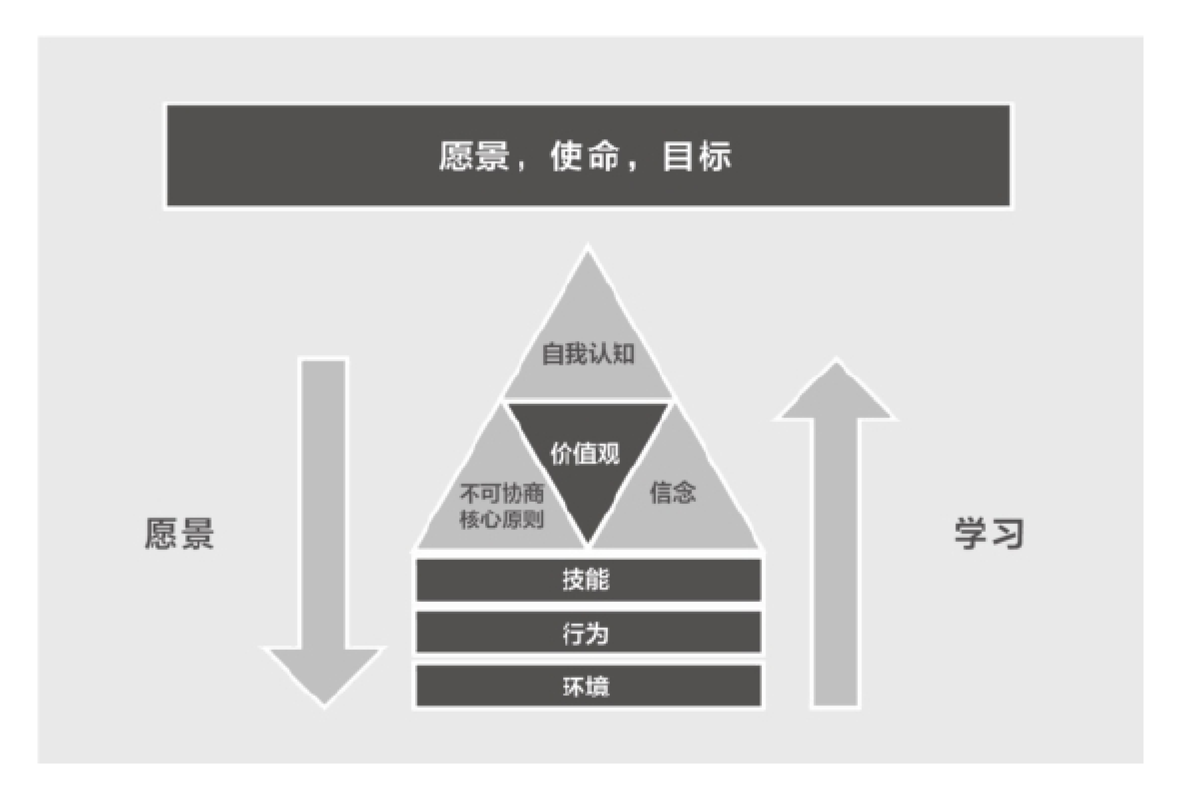
是的，在积极变革方面，我们可以从狼身上学到很多。但是你呢，亲爱的读者？你是否已经在日常生活中运用了上述特质？如果还没有，那么现在就是时候了，接下来的几年中，那些在塑造自己世界中发挥积极作用的人将会对自己的世界产生深刻影响。未来一定属于狼，而渡渡鸟终将因其被动苟安而灭亡。然而，我有一种感觉，在我们的社会、公司和组织的重要职位上，有太多被动等待、犹豫不决、责怪环境，怯于奋勇直前、拼搏进取的渡渡鸟。鉴于社会日益复杂的环境，我想再问一次那个最初的问题：

“你是渡渡鸟还是狼？”

这个问题的答案将决定你未来的命运。归根结底，我们的身份和自我形象总是对我们每天取得的成果负责。让我们仔细看看为什么会这样。

变革钻石模型

此刻，我们发现自己正处在本书的关键节点。我想向你介绍一个极大地改变了我生活的模型。它以一种独特的方式解释了为什么有些人似乎总能轻而易举地成功做出变革，而另一些人却在哪怕是最微小的挑战中屡屡失败。这个模型基于社会科学家格雷戈里•贝特森和治疗师罗伯特•迪尔斯提出的变革水平模型。多年来，我一直致力于改进、补充和扩展这个模型。最终我创造了自己的变革钻石模型，如果你想运用自己的个性作为未来最重要的成功因素，这个模型也能对你产生决定性的影响。下图显示了这个变革模型的结构：



变革钻石模型

模型背后的哲学思想很容易理解。变革可以在不同层次上产生并相互影响。上面三层的内容紧密相连，中心元素是自我认知（Identity， 在模型中呈菱形）。我们很快就会知道为什么这个图标表述精准。不过在那之前，让我们先看看每一层的内容。

•环境：我们的空间环境，我们与之互动的人，以及所有其他外部条件。

•行为：我们的具体行动，指我们所做、所成就和所实施的一切。

•技能：我们的知识、能力和经验的总和，这个“总和”进而引导内部进程、策略和计划。

•信念：我们深信不疑的事物。信念在潜意识层面发挥作用，它总是来自外部，并且随着时间的推移而愈发深刻。信念既是有益的又是有限的[9]。

•价值观：价值观可以被视作我们存在的道德原则和行动的指南针。它越来越多地出现在我们生活中的方方面面，并在潜意识层面上发挥作用。有所谓的动机价值观和厌恶价值观[10]。

•自我认知：想象一下，把你的所有特质——知识、技能、才能、经验、梦想、价值观、信念、长处、短处和其他一切方方面面投入一个大漏斗。然后这“一大团”再经历某种特殊过程，最后成为落到漏斗底部的一滴精华。而这滴精华正是你成为“自我”的精华之物。这便是你的自我认知。

•愿景、使命和目标：在核心需求的背景下，你已经熟悉了“愿景”和“使命”这两个术语。请将二者与“目标”相结合，这会为你提供更有意义的生活。

在变革钻石模型中，不同层级之间有着不同的关联，这些关联也是您需要注意的。

到目前为止，一切还算顺利。在不同层级之间，存在如下关联：每当某一层级发生变革时，也将自动导致其下的层级发生变革。这意味着自上而下是一种“确定关联”，而自下而上的变化可能发生，也可能不发生。这就是为什么它被认为是“可能关联”。例如，改变我们的价值观会导致技能、行为和环境级别的自动改变。另一方面，如果我们改变自身的行为，可能会导致更高层级的变化，但一切也可能保持不变。一个带有“可能”愿景和任务的长方形悬停在模型顶部。这些因素赋予了我们生活某个真正的目标，从而对下面的各种变化层级产生直接影响。你被搞糊涂了吗？那么让我给你一个具体的，多少有点假设性的例子。

假设你是自己城市中最大百货公司的经理（如果你住在农村，那就想象成最近的城市）。让你最头疼的问题男士是邦迪先生，他是女鞋部的主管。表面看来，他是一个勤奋的人，也很想在这个职位上有一番作为，并且每天至少宣讲一次变革对自己的重要性。但在潜意识层面，事情看起来却很不一样。由于自己年轻时的经历，这位男士将自己看成了一个失败者和极为普通的推销员。他最重要的价值观是自私和对闲暇的迷恋，他最喜欢的一句话是“每个人都是为自己”。他消极的沟通方式常常让自己看起来像个愤世嫉俗的人。他确信顾客更喜欢自走自逛，销售很难学习，而且他觉得自己已经50多岁了，无论如何也不会获得晋升。尽管邦迪先生没有在主意识层面注意到这些事情，但这种蛰伏于潜意识中的观念却无时无刻不在发挥着作用，产生的结果也相当一致。他的知识和销售技能完全低于平均水平，每天都会接到大量的顾客投诉，部门的销售业绩也非常不尽如人意，他经常不知踪影，而且与其他同事也是摩擦不断。

作为这家百货公司的老板，你很清楚：现在是时候改变了。你将邦迪先生转到文具部。时尚区不适合他，他一直对办公用品很感兴趣，至少可以说多少有些兴趣。然而，现在有一个问题：他的自我认知、价值观和信念仍然没有变化，在最初的成就感后，他的技能和行

为没有丝毫进步。尽管拥有了新的环境，文具部的业绩终究没有改变。他在文具部也是老样子：被动懒散的销售方式、过多的请假、大量的客户投诉和糟糕的同事关系。

“好吧，”你想，“邦迪先生可能只是缺少好的手段。”所以你雇了一个顶级销售培训师，希望这位培训师能为他提供所有必要的手段：领导力培训、客户沟通、处理异议、成功交易和销售附加。然而，由于自我认知、价值观和信念尚未改变，这次培训并未产生预期结果。

当然，你不会放弃，并怀疑是销售培训师不够优秀。你又将邦迪先生派到某著名研究所参加销售研讨会，在那里他将有机会在五天内提高自己的技能。然而，情况仍旧没有任何改变：他作为一个失败者和普通推销员的自我认知不允许自己在技能和行为层面上有任何变革。在最后一次绝望的尝试中，你与邦迪先生就其未来发展进行了一次认真的谈话，在谈话中，你向他推荐了新的价值观和指导方针，并告诉他“你只需要相信自己”。不幸的是，他潜意识中的观念是如此强烈且固执，在这次促膝长谈后仍旧没有任何改变。

就在准备放弃之前，你进行了一次“头脑风暴”式思考。你记起自己在柏林曾参加过的某个辅导研讨会[11]，你安排邦迪先生参加了那个研讨会，并使他在某种良好的氛围中得到了其他人体面的对待。他第一次意识到自己潜意识中的种种，并开始反思。他终于明白，自己无意识锚定的自我认知水平阻碍了自己有意识的目标，他开始努力改变自己的个性，而期望的内在转变突然之间便发生了。他的自我认知正在缓慢而坚定地逐步改变，邦迪先生现在把自己看作一个有价值的人和一个优秀的推销员。这进而使他产生了一种信念——销售并不难，客户肯定良好的服务，当自己怀着热情和激情完成工作时，所有的大门都会向自己敞开。随着时间的推移，他形成了正确的价值观，如以客户为中心、团队精神、勤奋和热情。为了将这一切付诸行动，

邦迪先生自费参加各种研讨会，坚持读书，并向作为老板的你积极请教意见和建议。得益于新技能和知识的增长，他现在的行为与此前完全不同；他以专业的态度与客户打交道，以同理心和澄明的态度领导员工；创造更高的销售额并为部门的发展贡献很多想法。突然间，一切都变了：部门业绩飙升，客户反馈积极，邦迪先生深受员工和同事的欢迎。因此，他被提升为一楼全部部门的负责人，后来更因表现突出而被调到柏林分部。

变革钻石模型的关键节点就是你的自我认知

我希望这个简短的例子能帮助你理解为什么变革有时会出现，而在更多时候并不会出现。在变革钻石模型中，始终存在从上到下的“必然”关联和从下到上的“可能”关联。最重要的关键节点便是个人自我认知。它直接与我们的价值观和信念相互作用，它定义了我们的个性，我们的行为，进而定义了我们的生活结果。“ 但请等一下，伊利亚。这就意味着环境、行为和技能水平的改变往往不起作用？”确实如此。当然，有规律的重复行为最终会导致自我认知的改变：我们经常做什么决定了我们会变成什么样。但事实并非如此。通常情况下，变革钻石模型始终是主导因素。

高收视率电视剧《再见德国！移民们》就是一个非常好的例子。剧中的模式几乎总是一样的：一个对自己现状不满，感觉自己不够成功的人决定到加拿大或大加那利岛开始新的生活。他们改变了自己的环境，通常也改变了自己的行为。但这些人忘记了一件重要的事情——将自己融入这个新选择的家园。由于他们的自我认知及相关的价值观和信念保持不变，短时间内的结果看起来是一样的。这个人很沮丧，并产生了很强的挫败感，很快便从自己选择的“天堂之岛”搬了回来。

另一个例子是一位吸烟者，他尝试用尼古丁贴片、口香糖或其他替代品代替燃烧的香烟，试图在自己的行为层级上做出改变。只要他不改变自己的自我认知——“我是个烟民”和关联的信念——“戒烟很难或如果我戒烟，我将不可避免地复吸”，成功一定是短暂的。从长远来看，这样的计划总会导致“重操旧业”。只有当变革钻石模型被转换成“我是一个快乐和满意的非吸烟者”时才会产生可持续的结果。

我们可以从自己的角度思考这些例子。如果我们想实现深刻而持久的改变，那么我们就必须从自身个性的核心处着手。这就是为什么钻石的形象如此贴切，因为我们的自我认知必须经过多年的磨砺才会“化蛹成蝶”。最初，它往往如同一块煤灰——黯淡，沉闷，外表不怎么吸引人。但经过压力、时间和长期的研磨，这个不起眼的小块儿变成了闪闪发光的宝物，人们对它趋之若鹜。这便延伸出另一个重要的表述：

“每一次外在变革总会肇始于一次内在转换。”

让我们仔细看看这种转换是如何对你发挥作用的。

“开始转换吧，我的朋友！”

“在三十小时内写一本畅销书！”“不需要任何知识或经验，在两天内拥有自己的专家业务！”，甚至“你再也不用工作了。今天便开启你的网上业务，躺着就能获得每月12 500美元的收入！”你熟悉这样的广告吗？当我登录脸书时，我几乎每天都能看到类似的营销。虽然具体措辞可能会有所差异，但这些信息的实质内容大体雷同：“你不需要做任何事就可以迅速成功！” 一方面，这些广告商厚颜无耻地宣传其可疑的产品和服务真的很令人恼火。同时，我也多少会被这些宣传所吸引。毕竟，一定会有足够多的人“深陷其中”，否则就不会有数百个类似的广告日复一日地出现在互联网上。

但为什么会这样呢？别忘了，著名的美国演员埃迪·坎特提醒过我们，他花了20多年才“一夜成名”。我们都知道，成功总是努力工作、坚持不懈、纪律严明、勤奋努力的结果，有时还包括常年经受挫折。我真的希望这些虚假宣传从未出现过，因为在内心深处，人们仍然期望有某个秘密公式，依靠这个秘而不宣的知识或魔法咒语，一个人不需要任何努力便可以取得非凡的成功。

不幸的是，这种离谱的愿望是一种悲剧性的错误。世界上有一条不容置疑的真理：

“没有人可以不劳而获。”

要想消费某种东西，必须首先将它生产出来。财务自由只有在储蓄或投资之后才会到来。六块腹肌通常是严格饮食和坚持运动的结果。要成为一名成功的企业家需要很多勇敢的决定、创新的想法和努力的工作。没有努力，就没有成功。毕竟，生活就像一座楼梯：我将其称为“成长阶梯”，我在本书的最后一部分会对此有更详细的介绍。阶梯上没有电梯，如果你真的想成功，你必须一步一步地爬上这个阶梯。每一层上都会有相应的挑战等着我们。我们会跌倒、失败、犯错。但是我们会在这些阶梯上成长和进步，直到我们最终准备好进入下一级阶梯。行进的顺序总是一样的：

行动→犯错误→学习→成长→登上成长的下一节阶梯

只有当我们着力于内部成长和磨砺自己时，我们才能在外部获得同样的结果。当然，这意味着我们的自我认知必须同时成长。我们只有将自己的人格进一步完善时，才能成为一名更好的企业家、老板、员工、销售员、同事或经理。我这里有一个对你有帮助的问题，如果你能经常问问自己这个问题，它有可能极大地改变你的生活。我对此把握甚大，因为它已经改变了我的生活。我是在某本书中看到这个问

题的，那已经是许多年前的事情了，从那之后它便一直与我形影不离。这个问题是：

今天我想成为什么样的人？

即使肉身可能刚刚登上个人成长阶梯的第一级，也请你想象一下当登上顶端时自己会是何种模样，然后在自己当前的发展水平上保持相应的心态、标准和思维方式。

每一次外在变革总是肇始于一次内在转换

当我还是卡尔施塔特百货公司的总经理时，我很高兴地向实习生提出了上述问题。在我为他们做了一个关于勤奋、自立和永远注重团队精神的长篇演讲后，我得到了对方发自内心的赞许，但几天后这些信息似乎又被“发自内心”地遗忘了——就像被施了魔法一样。然而，与上述问题相关的小而有效的思维实验却截然不同。无论实习生希望成为什么，无论他们希望成为部门主管、人事经理还是管理总监，这个问题总是能达到预期的效果。不管这些年轻人在公司待了两天还是两年，一些事情都会立刻发生变化，因为他们会将自己最重要的价值观、积极的信念，尤其是他们渴望的未来自我认同，运用到当前的挑战中。就这样，他们逐渐形成了自己预想的人格。

亲爱的读者，你可以而且应该自己利用这一原则，因为每一个外部变化都是从内部转变开始的。无论你为自己的未来制定了什么样的目标、梦想和愿景，你的自我认知必须融入其中，一步一个脚印地稳步前进，这取决于你今天所在的不同位置，这可能需要很多努力。你一定会产生质疑，犯错误，克服障碍。在这一点上，我想引用阿诺德·施瓦辛格的话，他是我非常敬佩的人：“你不可能将双手插在口袋里爬上成功的阶梯。”正是这些时刻真正塑造了你的性格，使你成长提高，直到你准备好进入下一节阶梯。然后剧本便会再次开始。虽然

这条路并不总是那么容易，但它是唯一能让你过上充实而满足生活的正路。

我想用捷克前总统瓦茨拉夫·哈维尔的话作为这一章的结尾。他的话简洁而精辟：“光有愿景是不够的，还必须努力行动。光盯着台阶是不够的，我们必须爬上台阶。”这是一个卓越非凡的观点。如果你一开始就不是一个孤独的战士，而是和那些支持和鼓励你的志同道合的人在一起，这一段历程会更加有趣。这本书的下一部分就是关于这一点的——身边人的重要性。你愿意我们一起登上下一个台阶吗？那么我们出发吧。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1. 在面对即将到来的挑战时拥抱狼的特性，抛弃渡渡鸟的特性。

2. 变革钻石模型解释了成功的改变是如何运作的：它主要在自我认知、价值观和信念层面上运作。

3. 你的自我认知是你所有生活结果好坏的关键。

4. 每一个外在变革都是从内在转变开始的。

5. 问问你自己：“今天我想成为什么样的人？”

第二部分 人

第四章 没有人能独成其功

> 我们怎能与这场大火共舞，它就是我们所知的一切，
>
> 当聚光灯聚焦在我们身上，每个人都会尽情展示。
>
> 我们迷茫，我们古怪，我们残缺，我们软弱，
>
> 我们是继承人，我们是真正的继承人，继承这世上的一切。

——《博德明丸的歌谣》（Ballad of Bodmin Pill），新模范军乐队

作为主讲人，我很高兴自己能定期被邀请参加各种激动人心的会议。由于我经常在这类活动的收尾阶段发言，偶尔也有机会聆听先前演讲者的演讲。对我来说，这是某种纯粹的趋势调研。每当这时，我都会将自己的思考、观点和计划记满整个笔记本。仅在过去的六个月里，我就参加了一系列精彩的讲座，内容涉及人工智能、现实技术增强、电移动性、无人机使用、无人机防御、网络犯罪、网络安全、语音控制以及未来机器人等诸多话题。尽管观点纷纭，但所有专家的预测中都贯穿着同一条主线：我们正处于技术发展的井喷初始阶段，这些技术发展将改变我们的生活。很长一段时间以来，人们会为每一件事开发相应的APP，日常生活由我们的智能手机管理，越来越多的操作过程被人工智能接管。今天已经被实现的种种尚且令我惊叹不已，而

当我想到未来可能出现的所有机会和可能性时，不禁更会感到某种孩子般的欣喜若狂。

但是哪里有光亮，哪里就有阴影。我存有某种合情合理的怀疑：对很多人来说，技术并未使他们的生活更舒适，但他们已经成为各种机器的奴隶。他们每天24小时，每周7天，每年52周都处在工作状态，他们每10分钟查看一次电子邮件——即使是在家庭度假的时候。你难道没见过这样的场景吗？两个人在咖啡馆里坐了一个多小时，彼此都不说话，而是不停地通过智能手机上的社交APP或短信发送信息。

因此，对我们的未来而言，人类必须面对一个至关重要的问题：人类的重要性会被机器取代吗？我的预测是——决不会！我们将生活在一个被技术和机器造福，而非被其控制的世界。这是什么意思呢？并不是说数字技术的进步没有以前那么快了。恰恰相反，我期待的正是某种更快速的发展。然而，决定性因素永远是人，是拥有我们人类独特技艺和潜能的人——这正是诸多专家在预测未来时常常遗忘的一点。尽管有数字化、颠覆和所有的技术进步，我认为人在未来仍将是最重要的因素。毫无疑问，机器人、人工智能和技术创新将在未来极大地改变我们的生活、爱情和工作方式。然而，尽管这些发展至关重要，我们究竟还是人类，是渴望亲密、沟通和个人交流的人类。我希望再次重申：

在以数字化、颠覆和技术进步为特征的未来社会，人类将是最重要的成功因素。

这句话包括若干含义。一个人核心圈子的质量是达成其整体幸福感和满意感的决定性因素。在职业环境中，你的员工、同事和团队成员不仅是优秀品质和杰出业绩的保证，更是面对日益激烈的竞争时保持差异化的最重要因素。一切都回到了“人”这个问题上。我认为这是一件好事。在本书的第一部分，我们研究了作为人类我们是如何工作的，是什么驱动着我们，以及如何成功地进行变革。因此，让我们

改变一下视角——将目光从个人动机转向集体成功；从作为一个孤独战士的艰苦奋斗，转向成功的团队合作。从“我”，转向“我们”。你愿意这样做吗？我们出发吧。当然是一道出发，正如巴西足球明星贝利所说的那样，“赢得胜利的唯一方法是集体出击！”

团队是神圣的

瑞典，拉普兰，零下12摄氏度。耀眼的阳光炫人双目，一股巨大的内啡肽快感涌遍全身。我坐在雪橇中，面前是八只正在拉雪橇的漂亮哈士奇，雪橇如同失重般在宏丽的苔原中滑行而过。而比宏丽景色更令我着迷的是雪橇犬之间的默契配合。虽然这八只哈士奇明确分成若干梯队，但每一只哈士奇都知道，它们只有作为一个团队才能成功前行。每种动物都有自己的特长，并会积极向同伴学习，当同伴状态不佳时，其他成员又会无条件地缝合弥补。我们人类可以学习其中的大部分行为，而动物团队中的每个成员既能够承担起自己的责任，又可以通过相互合作相互支持产生出一加一远大于三的能量——这点尤其值得我们学习。

如果你问我在过去的几年里获得了什么新知，那就是一个目标明确、能力出众、忠诚可靠的团队所能产出的巨大力量。尽管我非常相信个人能力的重要性，但如果我们身边没有合适的伙伴，我们也只算成功了一半。不管你或我有多优秀，我们都不应该忘记下面这句话，并应该将这句话摆在书桌的显眼位置：

没有人能独成其功！

没有人，绝对没有人，能够作为孤独的战士持续获得成功。另一方面，如果组成团队的每位成员都很优秀，我们就可以互相学习，共同成长，互相支持。我必须向各位说明： 多人共用一个办公室，在一个共同的项目中工作，或者在同一个公司工作还远远称不上“团队”。你可能熟悉这样的说法： “团队”中没有“自我”，或者“团

队代表千人同心，则得万人之力，每个人都能取得更大的成就”。这些说法是正确的。一个团队不仅仅是各个部分的总和。在一个真正的团队中，每个人都无条件地支持团队的其他成员，因为他们都致力于一个共同的愿景，同时，每个人又都会承担各自的责任。

只有团队才能给普通人带来取得非凡成就的机会。因此，团队是神圣的。

如果没有自己的团队，即使是那些所谓的超级明星也会陨落。就像人类需要呼吸空气一样，英国一级方程式赛车选手刘易斯·汉密尔顿需要他的机械师团队。职业足球运动员克里斯蒂亚诺·罗纳尔多之所以能大放异彩，离不开塞尔吉奥·拉莫斯和他的后卫线上队友的鼎力支持。拥有260多家公司的业界巨擘理查德·布兰森之所以如此成功，只因为他将员工放在一切的中心位置。而员工们也用自己的奉献、勤奋和热情给予了他两三倍的回报。

你与谁相处最久？

简而言之，平日中，围绕在你周围的人就是你最大的担保物，也是你通往充满变数和不安的未来道路上最大的成功因素。无论在工作还是生活中，团队都是神圣的。它是你的朋友、同事、商业伙伴和家庭成员。作为单独的个人，只有在相互学习、相互欣赏、相互信任的环境中，你才能成长、成功，并实现自主的生活。顺便说一句，这同样适用于公司。

关于这一点再怎么强调也不为过。在这个与时俱进的数字化和全球化时代，最大的成功因素是你的核心圈子——那些你一直保持密切联系的人的质量。这就是为什么传奇演说家吉米·罗恩的那句经典名言在今天仍旧适用：

“和你在一起时间最多的五个人的平均值就是你。”

这句话可以用在大化抽象之处，也可以用在细密具体之处，因为我们会吸纳身边人的策略、态度和思维模式，以及他们最喜欢的表达方式和生活习惯。具体而言，不同的身边人会产生巨大的差异。也许你最好的朋友都是些愤世嫉俗，终日蜷缩在家中与电视共同度日，在消极、冷漠和平庸的旋涡中沉沦的人，也许你的身边人都是成功人士，他们为社会创造大量生产价值，并用积极、热情和富有远见的思维感染着周围的人。

不管你的具体目标是什么，请多多亲近那些已经成就了这些目标的人。我总将那句老话挂在嘴边：“如果你是这个房间里最聪明的人，那就换个新房间。”因为我发现世界上总有两类人：第一类人是那些想让你慢下来，劝你放弃梦想的人，他们是总在败坏你的人。从这些人那里，你会听到这样的话，“忘了它吧”“保持原样就很好”，或者“这可能对别人行得通，但对你行不通”。他们通常会给你一些理由，比如，“你太老了、太年轻了、太胖了、太瘦了、太高了、太矮了、太穷了、太没经验了、太吵了、太花哨了、太与众不同了”，等等。因此，我希望你们永远不要忘记这句话：

对某些人来说，你总是“太……”

你永远不可能取悦所有人，即使在最晴朗的天空，也总会有人在寻找乌云，你应该避开他们——你越早明白这个道理，你的个人幸福便会越有保证。所以，不要理会那些性格乖戾的人、牢骚满腹的人和自以为无所不知的人，一定要将注意力放在第二类人身上。他们支持你的独特个性。他们接受本来的你，接受你所有的优点和缺点，也会给你批判性的反馈，但基本上会在你所有的活动中支持你，无条件地鼓励你。他们能与你并肩作战，能与你共同成长。简而言之：他们是你生命中的贵人。我本人最近几年在各种演讲中——几乎是所有演讲——都使用了这个概念。我知道生命是多么短暂而珍贵，所以只想和那些积极的、对生活充满信心的、知道感恩的人一起度过。也正因如

此，我的核心圈子都是经过精心挑选的，我也非常感谢身边有这么优秀的朋友、同事和合作伙伴。

如何选择你的核心圈子？

什么？你从来没有有意识地想过这个问题[12]？ 好了，现在你可以着手建立一个团队，建立一个你可以与各位成员和谐相处并共同创造美好未来的团队。我建议你最好从身边人入手甄选。你是否经常和积极的人在一起，他们接受真实的你，并在你实现目标、梦想和愿景的道路上支持你？如果你的答案是肯定的，那么这比伟大更伟大。无论如何，你也会有相当高的概率在自己的周围发现一些标准的“能量吸血鬼”——就像我刚才形容的那样，这些人会细细搜寻鲜美羹汤中的一根头发， 这些人总想要告诉你如何生活，这些人总在消耗你的力量、勇气和能量，他们甚至比一整群饥饿的蚊子更贪婪。

就像一个足球教练会在赛季开始前将自己的球队组织起来一样，你也应该精心地选择你的球队和你周围的人，这样才能以最好的方式实现赛季目标。你的动机、激情和心态都会感谢你。如果可能的话，摆脱那些愤世嫉俗的人，那些自以为是的人，以及那些“能量吸血鬼”。相反，你应该和积极向上的人，见多识广的人，以及那些能接受你本来的样子并支持你实现目标的可能性思考者在一起。为了不让你过于乐观，我要补充一点。这种心理清洁过程可能相当痛苦，因为许多“能量吸血鬼”的同时代人已经在我们的生活中存在了很长时间。但首先，如果你想过幸福和满足的生活，这一步是绝对必要的。其次，有很多伟大的人，他们非常愿意帮助你进步。

摆脱那些白白耗费你精力的人，和那些积极向上、知道感恩的人在一起。

但是你如何成功地让那些适合做真朋友的人融入你的生活呢？ 大多数情况下，你会有两种方法。第一种方法是“非常谨慎地做出选

择”。谁使你斗志昂扬，谁便是你的榜样，谁已经站在你想去的地方，谁便是你的榜样。设法与这些人取得联系，但请千万不要带着一种理所当然的感觉。虽然成功人士通常喜欢给予，但他们很少有空余时间，更不希望自己的大脑和心灵被陌生人频频打扰。你需要问问自己：“我能为这些人做些什么？ 我怎样才能帮助他们，或者怎样才能支持他们？”

我的美国同事永江是一位很有天赋的魔术师和演说家。最近，他在国际演讲者会议——影响力大会上做了演讲，因为来自世界各地的参会人员都是我核心圈子的一部分，所以我每年也会参加这个大会。他讲述了在职业生涯的开始阶段，他如何与自己的伟大榜样迈克尔·波多林斯基取得联系。在尝试过多次毫无结果的电子邮件、短信和电话联系之后，他改变了策略，购买了两千本波多林斯基的书，并寄给对方一张自己和那一大摞书的照片。这会引起对方的注意吗？ 当然会。当他开始营销、推广和推荐这本书的时候，他的机会终于来了。波多林斯基和自己的这位粉丝取得了联系，成为了他的导师，随着时间的推移，更成了他非常好的朋友。整个事件的决定因素是顺序。首先，给予但无所期望。这创造了一种关系，这种关系可以逐渐成长，甚至发展成深厚的友谊。关于这点，等下我们会讲到更多。

第二种方法是通过不断的个人成长，把各种积极向上的，懂得感恩的人带进你的核心圈子。在成长的每个阶段，你的环境都会相应地进行调整。当老朋友离开时，你会吸引新的朋友、同事和商业伙伴。只有很少的人会陪伴你一生。这就是成长，我对“内在成长和外部环境之间的联系究竟有多紧密”这个问题极感兴趣。但是，不管你是在主动寻找一个支持自己独特个性和个人道路的核心圈子，还是会因为自己个性发展而自发出现这种情况，我都想给你一个建议。不要只把你的目光从内到外聚焦在单行道上，也不要简单地让你身边围绕着那些可能对你有用的人。你需要一些“不同”。尊重并感激你周围的

人。陪伴你的朋友、同事和商业伙伴。最重要的是，帮助这些人变得伟大。做一个激励者，在黑暗的日常生活中做一盏明灯。

帮助他人变得伟大，你自己也会变得更伟大。

这种态度不仅会吸引许多令人期待之人进入你的核心圈子，而且你自己也会获得极大的快乐感、成就感和满足感。我想用美国作家威廉·亚瑟·沃德的话作为这部分的结尾："当我们试图发现别人最好的一面时，我们在某种程度上也将自己最好的一面展示了出来。"多么精辟的一句话，因为没有人可以独成其功，成功总是一个团队热情地追随某个共同的愿景的结果。

雇员优先

"伊利亚，是这样的，我很欢迎新的想法，并愿意尝试'多线行进'的工作方式。而我的同事们总是抗拒改变，总是立刻就对我的建议说'不'。这真是令人沮丧。我该怎么办？"——无论我的客户邀请我去做主题演讲、参加研讨会还是高管培训，我都会听到类似的求助。求助频率比我预想的还要频繁，并且常常带有沮丧之意。求助与否与公司的规模也并不相关，因为我在小公司、中型公司、跨国公司以及各个层级的人那里都听到过类似的声音。员工抱怨他们的老板，老板抱怨他们的员工，市场部门的同事抱怨销售部门和管理层。其结果是：形成了一种以相互怀疑、相互指责和敌视创新为特征的企业文化。这进而又形成了某种恶性循环，因为如果人们之间更多的是互相对抗而不是互相合作，便会不可避免地导致他们缺乏工作的动力，缺乏对客户的关注，并最终导致销售业绩下滑。

创建一种让公司中的每位员工都能分享和受益的变革文化

如果一个公司总是要与流失的利润做斗争，那么员工很快就会变得情绪紧张，并试图抵抗这种紧张。剧本通常是这样的：高管、人力

资源部门或外部咨询机构还记得管理学思想家彼得·F·德鲁克的古老智慧，他曾说过这样一句话：“文化把战略当早餐吃。”然后，各位主事人认为公司的DNA急需更新或重新定位。大体来说，他们的关注点完全正确——毫无疑问，一种创新、开放和勇于尝试新手段的企业文化一定会比复杂的商业战略更有价值。有一件事是肯定的： 如果你足够优秀，那么竞争对手将会复制你的一切。你的产品，你的价格，甚至可能是整个营销理念。但他们永远无法复制你的文化，因为这是独一无二的。因此，有必要建立一种变革文化，让公司的每一位员工都能分享和受益。这样，应对变化就不一定是坏事，而是一种自然的态度，这种态度最终也会对你的销售、客户满意度和盈利能力产生积极影响。

是的，归根结底还是“人”在起作用——无论是积极的作用还是消极的作用。然而，在将这些知识付诸实践的过程中，通常的做法似乎是将发展现代企业文化作为头等大事，在公司墙壁上悬挂印有新价值观的大幅海报，并在整个组织中推出相关的培训措施。然后你负责培训——对待客户的行为，内部交流的方式，或者一个人工作态度的改变。然而，结果通常是发人深省的，除了少数例外——即使在完成了整个培训工作后，一切还是保持原样。

良好的常识会非常清楚地告诉我们为什么会这样。动机、热情或对自己职业的热爱都是由内而外起作用的品质。这些品质与我们的性格和人格有着密不可分的联系。因此，它们不能被外部教练强加于人，也不能通过研讨会来教授。因此，即使经过了最好的行为训练，一个沮丧、没有动力的员工仍然是一个沮丧、没有动力的员工。尽管我们有时希望自己能够改变他人，但实际上这是“不可能的任务”。因此，激励现有团队并鼓励他们主动进行变革是一项困难且通常代价高昂 的任务。从一开始便选择那些最适合你的人，选择那些认同你的价值观、目标以及对未来的愿景的人，便会容易很多。当然，这样做

的前提是你已经对公司和自己最重要的价值观和自我认同深为了解，因为只有这样你才能在内部和外部传递这些形成性品质。

我非常喜欢万豪——美国知名连锁品牌酒店的做法[13]。公司掌舵人老万豪先生不仅清楚地阐述了自己的抱负、价值观和管理哲学，更在自己的主页上公布了这些内容。此外，公司的整个人力资源战略都是面向那些100%认同这些观点的员工。结果不言自明，在美国，万豪以其服务意识强、态度友善的员工而闻名。当这位企业家在某日被问及该公司采用何种培训方法来确保这一高标准时，老万豪先生给出了一个简单但革命性的回答：“我们只聘用好人。”我们只雇佣友好的人。为什么？因为老万豪先生意识到自己的团队是神圣的，所以他也会根据这种精神选择和对待自己的员工。

幸运的是，万豪酒店并不是个例。越来越多的公司认识到企业文化的重要性，并将员工视为通向充满变化和变革的未来之路上最重要的成功因素。乍一看似乎有点奇怪的一点是：左右思量，似乎没有其他选择。为了证明这一点，我想给大家介绍一个主题：

在未来的市场中，关注员工比关注客户更重要。

好吧，我知道这句话很可能与你听到的、读到的，甚至可能与已经达成的种种完全相反，因为商业上的共识仍然是客户为王。将客户放在所有努力的中心是一个非常严肃的负担。毕竟，客户出钱，他保障我们有饭吃，有地方住。然而，你应该随时随地将自己的员工放在第一位。只有这样，你才会收获自己的客户、商业伙伴和股东。你越清楚地表达出自己的期望、价值观和需求，你的团队就能越深刻地认同企业文化——此举至关重要。现今社会，工作为我们提供的不仅仅是一个月的薪水和每年六周的假期。人们渴望有意义的人生，渴望某种更深层次的使命感以及“带来改变”的成就感。请永远记住：团队是神圣的。这就是你对待团队的方式。请创造出一种高层次的理解，

创造出一种可以使员工茁壮成长的氛围，创造出使每个人都能发挥自己的才能、优势和想法的机会。

创造一种可以帮助员工不断成长和发展的氛围

最后这句话尤其重要，因为一个好的老板能够激励团队朝着更大的愿景前进，同时也能让团队中的每个人成长为一个“大写的人”，并实现自己的梦想。是的，实现这一切意味着经历变革，树立榜样，并愿意无条件地付出。你认为这不公平吗？也许吧，但哪里又有什么选择呢？ 以太阳为例。它用尽全力为世界“阳光普照”，自己却从未“独藏光华”。但它得到了更大的回报： 地球上的所有植物都转向它并追随它。现代的领导方式也是如此。旧式领导风格中的一件事现在应该被内化：传统老板的时代终于结束了，我指的是那些依靠权威、压力和恐惧来领导的老板。

如今，最高的是满足每个人不同的个体需要，同时挑战并提携他们。正是这条玉律创造了一个个完美契合的团队，创造了一个个同甘共苦、创造奇迹的团队。这正是人们在某种感恩氛围中追求一个共同的目标，并从他们的个人贡献中获得深刻意义的自然结果。

随着日月穿梭，这种哲学便会产生最优的客户关注效果。如果你的员工喜欢带着极高的积极性和深厚的乐趣开始工作，那么满意度——以及随之而来的绩效就会提高。这将确保你的客户和业务合作伙伴受到完全不同的对待。所有这些不仅适用于商业，也适用于任何聚集性团体：体育俱乐部、大学里的工作小组，当然，还有世界上最重要的团体——家庭。

使自己再次充盈满满的人性。尽可能使自己脱胎换骨。

毕竟，那些明白“人格将是所有成功因素中最重要因素”的人，将在明日的市场中成为赢家。

你去世的时候谁会哭泣？

最近，我带女儿艾玛去上吉他课。当我们开着车穿梭在柏林市内时，她的眼睛瞪着窗外，非常安静。由于她平日性格开朗，我不禁问道：“怎么了，亲爱的？”

她回答说：“爸爸，我现在心情不太好，因为我明天要和娜塔莉玩儿。”

我有点惊讶地说：“那很好啊，你为什么不高兴？”

“因为我不想和她玩儿。我们玩不到一块儿，我宁愿和玛吉一起玩儿。”

听到这个回答后，我更加困惑，也更加好奇：“这样的话，你为什么还要和娜塔莉做约定呢？”

女儿的回答触及了这个两难困境的核心：“我只是不想伤害她，如果我取消约定的话，她可能会很难过。” 那一刻，我忽然心生矛盾。一方面，我为女儿感到骄傲，因为她非常关心别人的幸福。另一方面，我也明白她把自己的需要置于娜塔莉的期望之下。她没有去做自己真正想做的事，而是自怨自艾。

亲爱的读者，你也熟悉这种情况吗？当然，这个例子只是关于两个年轻女孩之间的约会。然而，这也展示出我经常从客户那里观察到的一种模式：在被认可的冲动或被拒绝的恐惧的驱使下，一个人会让自己被他人的期望所引导，从而使自己处于从属地位。为了取悦老板、同事、朋友、邻居或生意伙伴，你会做一些自己平日绝不会做的事情。然后你就会觉得自己像是外部环境的玩物，自己或多或少会被随机地从一边扔到另一边。不管我们喜不喜欢，别人对我们幸福的影响比我们想象得更大。不仅仅是公开的和隐秘的期望。在前一节中提到的那些挑刺专家——那些自以为是的人或那些利用情感勒索的人

[14]——也是“他人的行为会让我们感觉不舒服”的绝佳例证。这是因为身边人的所做、所说，或所期望的种种，一定会对我们产生影响。

我还记得前老板发来的一封批判性邮件是如何让我整个周末都陷入灰暗之中的。那时候，我将这种事视为理所当然，因为他在等级制度中的地位使他有权力对我这样做。毕竟，他是我的领导，我的职业前途掌握在他的手中。直到许多年后的今天，我才知道自己当初的想法真是大错特错。

不是他们应该控制我们，而是我们让他们控制我们。

我们委屈自己以迁就他人的期望，并对他人的言语做出情绪化的反应，让他人的行为引导我们去做那些自己永远不会做的事情，我们开始了一种对我们没有好处的单方面依赖。为了把自己从这个陷阱中解脱出来，我建议你培养一些技能，这些技能将极大地提高你的个人自由度。

说“不”的艺术

在某些时候，你会很难开口说“不”吗？别担心。你并不是一个人。正相反，我的经验告诉我，绝大多数人基本上都倾向于说“是”，尽管实际上他们在感觉上、内心里或情态上都在说“不”。你可能注意到了下面的例子：

- 你的同事问你是否能在下周末帮她补班。
- 你那烦人的托尼叔叔问他能不能和你一起过圣诞节。
- 你的客户问你是否可以在今晚下班后把提案发给他。
- 你的老板问你是否有时间为一个重要的项目加班。

你越多倾听自己的内心需求，你在外部世界就会越成功。

听起来很熟悉，对吧？在上述几种情况下，许多人倾向于说“是”，尽管他们内心深处的吼叫是“不”。为了阐明这一点，我想从自己的日常活动中给你举一个具体的例子。几年前，我有一位辅导客户，这位客户管理着一家规模不大但运营良好的公司。有趣的是，他公司近80%的销售额来自仅仅五位客户，因此他会向这五位客户提供24小时服务。不管客户提出怎样的要求，他总会对这些要求做出周到的反应。“哇，多棒的服务啊！”你可能会说。只是，这样的服务使我的这位辅导客户崩溃了。持续的压力，越来越少的睡眠，和持续的微妙紧迫感。不能再这样下去了。我建议他放弃24小时的服务形式，他出于一种本能的恐惧拒绝了我的建议。“那是不可能的！我会失去公司最好的客户！”

我建议道：“我们做个测试吧。我们给你的那些主要客户发一封电子邮件，内容如下：‘亲爱的客户，正如您所知道的，服务对我们来说非常重要。为了更好地满足您的个人愿望和需求，我们现在竭诚为您提供从周一到周五，从上午9点到下午5点的服务。’然后让我们等着看会发生什么。同意吗？”

我的辅导客户对此表示怀疑，但最终还是同意了。四周后，我们又见面了，他看上去容光焕发，高兴地向我打着招呼：“说出来你一定不信，我现在的情况比以前好了太多。销售额增加了，我也终于有了自己的时间。”但最棒的是那些重要客户反馈的邮件，他们都表示：“当然，你的24小时服务虽然对我们来说非常方便，但我一直在想，你用这种方式工作究竟可以持续多长时间？”

为什么有那么多人无法说“不”？一方面，限制性的教条和信念常常在起作用。下面是一些例子：

•如果我现在说“不”，对方就不会喜欢我了。

•如果我现在说“不”，我就会伤害到别人。

•如果我现在说“不”，我就会失去我的客户。

•如果我现在说“不”，老板会认为我很懒。

然后便是对被拒绝、被解雇或可能发生冲突的恐惧。但大多数情况下，人们说“是”，尽管他们的真意是“不”的原因是不同的：他们想取悦所有人。这正是最大的难题所在。你不仅不可能取悦所有人，而且这直接导致了一个更棘手的问题：你越是试图取悦别人，你就越会忘记自己的价值观、需求和原则。其后果是致命的：压力、不满和总是被剥削的痛苦感觉。但你本可以不必如此。我甚至敢说，一个人越多倾听自己的内心需求，他在外部世界的成功就会越大。你只需要做一件事：如果你不想要什么，学会说“不”。这是怎么做到的呢？下面是我提出的10个提高说“不”能力的最有效的建议：

帮助你说“不”的十条小贴士

1. 接受“你不可能取悦所有人”的事实，当然你也没有必要取悦所有人。
2. 说“不”并不意味着你自私，不能帮助别人。
3. 倾听你的价值观、需求和原则。它们构成了每一个决定的基础。
4. 重新审视你的信念，把那些阻碍自己前进的信念统统换掉。
5. 如果你的意思是“不”，那就说“不”，直白平实代表承诺。
6. 站在镜子前，看着自己的眼睛，然后坚定地说：“不！”
7. 从小事开始，然后逐步提升。
8. 注意别人对你说“不”的反应。
9. 你越清楚自己想要什么，你就越容易说“不”。
10. 如果你有疑问，将自己内心的“不”解释清楚，但永远不要为此道歉。

你越是习惯于说“不”，自己的感觉就会越好，因为“你与自己”已经合二为一，而且可以将自己的基本原则坚持到底。你会从这种说“不”的状态中学到更多东西。由于你拥有自己的观点，并且敢于支持它，你在周围人中的声誉也会随之提升。简而言之，如果你说

“不”，你同时也在说“是”——你在对更加明确说“是”，你在对更加负责说“是”，你在对更多特性说“是”。

你不需要别人的许可。

有太多的人让他人引导了自己的生活。这些人事事奉承他人，在做事时小心翼翼，生怕别人会不喜欢自己。但是，一个人越认同他人的期望和价值观，就越容易失去自己的想法和目标。有一句话再怎么强调都不为过：

你不需要别人的许可。

你不需要别人的许可。你可以成为自己希望成为的人，做自己希望做的事，过自己希望过的生活——这一切都不需要别人的许可。做自己，享受自我决定和个人自由的快乐。

所有问题的问题

现在让我们来讨论最为重要的问题。这个问题非常积极地改变了我的人生，不仅使我的生活变得轻松、宁静和满意，更鼓励我在任何时候都要“做自己”。当我感觉自己被他人驱使，进而与自我需求相背离的时候，我总会问自己这个问题。你也熟悉那种感觉吗？有人批评你，有人经验更丰富，有人喋喋不休，有人抱怨连连，或者有人想要说服你放弃一个目标或项目？每每在这样的时刻，我们会产生疏离感，我们会受到这些人公开和隐藏期望的影响。这种关系越情绪化，这种消极情绪就越强烈。有谁在几天内没被周围人的一句评论、一句话，甚至一个字惹恼过，进而又使自己的整个情绪都受其影响呢？有时这些人甚至如幽灵般浮现在梦中。不过那个灰暗的时期已经一去不返了，因为在这些情况下，“所有问题的问题”发挥了作用。它帮助我们更冷静、更自信地掌握这些情况，不受任何情绪操纵的影响。你准备好了吗？让我们开始吧，当你与他人发生冲突时，问问自己：

“如果有一天我死了，那个人会站在我的墓前为我哭泣吗？”

如果答案是肯定的，那么你可以认为自己是幸运的，因为这种人非常罕见。一般来说，这些人是你的家人、朋友，甚至是好同事。这些人会为你赴汤蹈火；他们和你的关系以相互信任、尊重和无条件的忠诚为特征。在这种情况下，一定要认真对待来自他们的批评或期望，并在笃实沟通的基础上试着找到一个大家都能接受的共同解决方案。在绝大多数情况下，上述问题的答案显然是否定的。请不要让这些同时代的人控制你。你花在思虑、怀疑或烦恼上的每一分钟都是浪费时间，因为这些人根本不在乎你。给自己的负面情绪一个发泄的机会，但之后你需要立即丢掉它们。相反，你可以将精力更好地用于必要的解决方案和你核心圈子里的人身上。

现在轮到你了。培养说“不”的艺术。把自己从他人的期望中解脱出来，尽可能多地问自己这样一个问题：“你死的时候谁会哭泣？”这些因素让我的生活发生了质的提升。如果我的建议也能让你的生活发生改变，那对我而言真的是无上荣幸。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1. 核心圈子的质量会对你的生活产生深远影响。

2. 卓越成功的秘诀：没有人能独成其功——团队是神圣的。

3. 员工关注先于客户关注。一经如此，你便创造了一种与众不同的企业文化。

4. 永远不要忘记：无论做什么，你都不需要别人的许可。

5. 培养说“不”的艺术。

第五章 “更努力，更迅速，更强壮”的时代已经过去了

从我的牢笼中解脱，我已经做到，

必须要接受，因为我想要全部。

以一个吻开始，却怎么能因此结束？

仅仅是个吻，仅仅是个吻。

——《布莱思德先生》（Mr.Brightside），杀手乐队

德国商业电视台制作的若干最著名的商业广告出现于20世纪90年代。许多德国人还记得一位年轻人咬下一口迪克曼巧克力的画面。如果你想吃清淡的食物，你可以选择热维斯的果园。我最喜欢的电视角色是一位名叫蒂尔阿姨的女士，她称赞棕榄牌洗碗液的好处，而坐在她对面的年轻女人更将双手泡入了洗碗液中。我最喜欢的一个场景出现在1998年，故事发生在一家餐馆内，一名叫施罗德的雅皮士和他的老同学朔伯尔见面了。（雅皮士是指在事业上成功，喜爱消费奢侈品，住在大城市的年轻人。）在短暂的寒暄之后，这两只高傲孔雀之间的对决便开始了。当被问及自己近况如何时，施罗德回答说：“非常棒！稍等一下。”然后，他将手伸进夹克口袋，把三张照片一张接一张地放在桌上，同时口中咏颂着某种经典的词句：“我的房子、我的汽车、我的游艇。”他期待地看着老朋友的眼睛。但是朔伯尔并没有被吓倒，而是用他自己的照片盖住了桌子上的照片，在这些照片中可以看到更高的身份象征。

然后他得意洋洋地说：“我的房子、我的汽车、我的游艇。”并很快又拿出三张照片，“我的淋浴、我的浴缸、我的摇摆木马。”

当施罗德完全被吓住的时候，他意识到朔伯尔“与在学校时并无两样”，朔伯尔带着沾沾自喜的微笑挥出了最后一击，他将一张名片扔在桌子上，然后宣布：“我的投资顾问。”一家德国银行机构的宣传语向观众阐明了他们如何也买得起房子、汽车和自己的游艇——“理财专家：储蓄银行！”[15]

是的，我承认那时候我看了很多电视节目，但我并不想将这里变成追忆的场所，即便我的确很怀念像《拖家带口》《家有阿福》《百战天龙》《霹雳游侠》这样的节目。不，我现在提起这条储蓄银行的广告，只因为它是某种现象开始蔓延的信号，你在今天仍然可以观察到这种现象的影响——我指的是那种“更努力，更迅速，更强壮”的哲学，它将在下文被称为“三更哲学”。这种哲学的核心是“追求更多”——更高的效率，更高的销售额，更高的市场份额，更大的权力，更高的声望，更高的身份的象征。当然，还有更多他人的认可。追求永无止境，永不停息。对已经取得的成就永无感激之情。

生活需要正念，欣赏及高阶段的感激之情。

对于公司来说，经典的“三更哲学”思维方式在推动业务持续增长方面的作用尤其明显，这不仅体现在KPI（关键绩效指标）上，更体现在产品开发中。你几乎每天在每个行业中都能看到这一点。汽车速度越来越快，摩天大楼越来越高，广告宣传也越来越宏大。在日常生活中，“三更哲学”以嫉妒和极端关注外部肯定的形式出现。邻居买了一辆新的宝马3系？那你就要买5系。毕竟，你不想被超越。你接受一个令人沮丧的高管职位，每周工作80小时，外加睡眠不足——只是为了向朋友们证明自己。为了能炫耀自己那块华丽的劳力士手表，有时甚至需要贷款，而这又意味着你需要付出更多的辛苦工作。这是一个很难再次打破的恶性循环。

人类的欲求是共通的，我也是一个非常喜欢成就的人，工作时总是开足马力，喜欢用美好的事物来奖励自己。我也不想鼓励你满足于任何低于自己真正潜力的成功。恰恰相反，没什么比“你能对自己提出最高要求”让我更快乐的事情了。然而，如果你接纳“三更哲学”仅仅是因为你认为这可以使自己更受欢迎、更成功或更重要的话，我会深感困惑。因为这样你会被一个“并不属于自己的成功定义”所引导，从而绕过你内心深处的需要和价值观。我总是会想起电影《搏击俱乐部》中泰勒·德顿的那句老话：“我们用不属于我们的钱买我们不需要的东西，来取悦那些我们不喜欢的人。”说得有点道理，不是吗？ 多少才算够？你总是要努力争取更多，还是要更努力、更快、更强、更好，甚至更有效率？难道没有一个人会对自己的成就感到满意吗？

你有可能同时感到满意和不满意吗？你能心存感激吗？

许多人太过在意自己本不应该拥有的东西，以至于完全忘记了感激自己已经拥有的东西。而这些人所拥有的大概率已经非常之多——包括生活中的亲友，社会赋予我们的工作，以及其他经常被我们认为是理所当然的许多小事。我最近读到了一个美丽的故事，这个故事发生在三千多年前的埃及。在那里，法老——一个缺乏同情心且脾气暴躁的家伙，在一次激烈的狩猎中，表现得糟糕透顶，甚至猎犬们都变得烦躁。它们露出牙齿，狂吠不止，追随着主人向尼罗河方向奔去，茫然不知巨大的危险已经在那里等着他们了。数百条鳄鱼切断了法老的逃跑路线。当众多鳄鱼正准备向他冲去时，这些爬行动物中最大的一条出现了，并提出要把他安全地送到对岸。法老那时正处于绝望之中，所以痛快地接受了这个提议。令他大为惊讶的是，这条巨鳄在护送自己过河时安稳异常。但另一方面，他也意识到这条巨鳄是鳄鱼之神索贝克[16]，对方会因为救了自己一命而要求回报。法老要确保他和他的人民都以尊重和严肃的态度对待这条河和它的所有居民。只要

他们尊重尼罗河和动物，索贝克就会确保他们的船只安全通过。协议已经敲定，事情就是这样。例外只出现过一次——2000年后，一支舰队忘记了与索贝克的交易。当这支舰队驶过河面时，有一千多人丧生。

亲爱的读者，我不知道你是怎么想的，但从这个小小的寓言故事中，我立刻想到了我们人类，想到了我们之间的关系，想到了我们与地球资源之间的关系。即使我们在日常生活中没有遇到任何鳄鱼神，如果我们不以正念、欣赏和高度的感恩来对待生活，我们也会付出代价。正因为如此，我认为是时候结束“更努力、更迅速、更强壮”的时代了。我们需要“少一点”，同时用心于：

•更少的浅薄无知

•更少的以自我为中心

•更少的完美主义

•更少的冷漠麻木

•更少嫉妒他人

•更少对完美的狂热

•更少的烦躁不安

进而拥有：

•更多的细节

•更多的正念

•更多的意义

•更多的责任

•更多的目的

•更多的欣赏

•更多的感激

任何如同可怜驴子一样不断追逐外在期望胡萝卜的人，都在远离自己的内心。这样的状态迟早会导致不满、沮丧和精疲力竭。

与其相反，我所倡导的是最大限度的感恩，对“满足”的个人定义，以及对自身期望、目标和需求的专一关注。

这是什么意思呢？ 如果你对“成功”的个人定义是积累大量的物质财富，在职业阶梯上平步青云，或是保持对利润的最大化，那么你可能是少数人中的一员，对这少部分人来说，“三更哲学”才是正确的道路。另一方面，如果你有不同的优先选项，比如兼顾家庭和工作，赋予目标和意义更多价值，或者你想使自己的公司回馈社会，那么你应该立刻调整自己的人生路线。这也正是我们在本章的目标。我们将在本章中帮助你找到自己生活中的真正使命，向你解释更换电池与深刻的满足感有何种关系，以及为你介绍如何走出别人的期望，如何做自己的事情。伟大的艺术能同时体现出满足与不满足。对自己的生活满意，对现状不满。因为只有这样我们才能满足自己内心的渴望，只有这样才能确保我们稳步成长并真正发挥我们的全部潜力。

你想知道这种平衡运动是如何起作用的吗？太棒了！那让我们继续吧。如果你在这个过程中感到任何怀疑、不确定或压力，我希望能和你分享前足球教练、现保险业巨头阿特·威廉姆斯[17]的一句箴言：

“一切你所能做的就是你所能做的一切。但你所能做的一切已经足够了。”

这句话很有深度，多年来它在我“人生如意事十之一二，不如意事十之八九”的日常生活中一直是一个可靠的路标。

对死亡之星的进攻

我想问一个非常直接的问题：“谁是你最大的敌人？”什么？你从来没想过这个问题！？或者，更糟的是，你一个敌人也没有！？那么你应该尽快改变这种状况，因为如果我们需要谈论个人发展，那么便不得不提到下面这句话：

你最大的敌人同时也是你最好的朋友。

我这样说是因为最大的敌人会在情感上鞭策你，挑战你，帮助你作为完整的个人逐步成长。每个英雄之所以能发展出自己的超能力，只因为他有一个与自己旗鼓相当的劲敌，他必须不断地与之较量。如果没有伏地魔这样强大的对手，哈利·波特将只是一名戴着圆框眼镜、个子矮矮、内向害羞的巫师。如果没有达斯·维德这个可怕的对手，绝地武士卢克·天行者就不可能摧毁死亡之星，从而拯救银河系。如果没有他的死敌莫里亚蒂教授，即使是才华横溢的大侦探夏洛克·福尔摩斯也只是一个戴着不太合适帽子的普通侦探，他可能会坐在贝克街221B号附近，徒劳地等着主顾上门。

的确，每位伟大的英雄都有一位宿敌，我们的英雄会在与宿敌斗争的过程中不断审视自己，并从敌人身上汲取所有的力量。您希望我能多举几个例子？弗罗多·巴金斯对抗索伦，史高治·麦克达克对抗佛林桑特·格莱姆高，印第安纳·琼斯对抗纳粹，蝙蝠侠对抗小丑，联邦星舰企业号舰长皮卡德对抗博格人，格鲁面对的大反派是埃尔马乔，洛奇的对手则是阿波罗·奎迪。让我再问一遍最初的问题：“谁是你最大的敌人？”我已经听到了你的抗议：“别这样，伊利亚，我只是一个普通的业主。我的生活一点也不像电影。我为什么要有敌人？” 我当然同意你的说法，更不想煽动你在个人层面和你最大的竞争对手作对。但在商业领域，所有成功的品牌都有各自的竞争对手。苹果与微软、阿迪达斯与耐克、宝洁与联合利华、美国银行与富国银

行、可口可乐与百事可乐、奔驰与宝马、芬德与吉普森、索尼与佳能、泰勒梅与卡拉威、劳力士与万国、万宝路与骆驼、沃尔玛和塔吉特、纽约洋基队和波士顿红袜队，或者万豪与希尔顿。

你明白我想要表达的意思吗？只有通过特定的敌人，这些英雄、品牌或公司才能发挥出自己最大的潜力——这主要是因为决斗不仅仅是关于数字、日期和事实，更由情感、感觉和无意识因素所驱动。接下来是有趣的部分：敌人不一定是恶棍、对手或竞争者。最强大的动力来自争取或反对某个更高的目标。反对压迫、暴力或贫穷。捍卫正义、自由或妇女权利。一个人如果知道自己在为何而战，为何而来，人生使命是什么，他就已经为全力以赴做好了准备。冲破一切界限。总是比实际需要的再多付出一些。因为它创造了一种内在的动力，这种动力赋予了它们自己的工作、公司更深的意义；为了这些有意义的事情，你总是会忽略其他的一切。让我换一种方式来表达这个问题：

你支持什么？你反对的是哪个更大的目标？

是这个世界的平庸、自私，还是完全不同的事物？多年来，我最大的敌人是我用心灵和思想与之抗争的冷漠。这种被动、缺乏思考、缺乏自主的状态似乎像病毒一样越来越多地在全世界蔓延。我决定对这种趋势说“不”。无论我是在写一本书，在一个大舞台上做主题演讲，还是辅导一个中型公司进行变革，我的任务都是过一种以目标和个人责任为标志的自主生活。把握未来，做出变革。这就是我生活的目的，也是我整个事业的基点。通过这种方法，我最大的敌人变成了我最好的朋友。因为我知道自己为什么要做每天都在做的事情。因为我的工作有某种特别的意义，这种意义能帮助我面带微笑地完成那些不那么令人兴奋的任务。因为我在与冷漠的斗争中超越了自己，并利用由此产生的超级英雄力量使世界变得比我刚发现它时更好那么一点点。

你的工作是否也有一个目的，能让你面带微笑地完成那些不那么令人兴奋的任务？

我也想鼓励你去找个敌人来和自己作作对。找一个看似强大但却能让你成长的敌人。找一个能给你的生活、你的职业和你所有的工作赋予真正意义的敌人。然后再将所有事情与这个任务——比如你做什么，还有你不再做什么联系起来。你会经历史诗般的战斗，也会遭遇一些失败。但与此同时，你也会体验到一种前所未有的成就感，在你为一项更伟大并会对周围的人产生积极影响的事业而奋斗的过程中，这种成就感会自动产生。但在你摧毁死亡之星，将魔戒扔进魔多的壁炉，或与伏地魔进行最后的决斗之前，你首先需要确定自己的个人使命。因为当涉及意义和目的时，你最大的敌人同时也正是你最好的朋友。明智地选择它，因为它将极大地影响你的生活进程。

世界需要更多“换电池”的人

这是一个普通的周二下午。正如平日经常发生的那样，各个部门的领导们正坐在百货公司的大会议室里进行每周例会。作为总经理，我利用这个机会向各位部门负责人介绍了一些当下人们感兴趣的话题，提供了一些财务数字，并计划了一些联合活动。在那一天，各个部门将会为即将到来的圣诞节提出各自的营销策略。当时，每年这个时候的销售额占全年销售额的70%以上;在现在这个长期销售和线上购物的时代，情况变得非常不同。女装部的弗莱彻女士首先进行陈述。但当她想点击按钮展示第一张幻灯片时却没有成功。她疯狂地点击遥控器，满怀希望地盯着投影屏幕。这是一个熟悉的场景。我相信你一定见过这样的人，他们站在电梯前，认为如果他们足够频繁和用力地按按钮，电梯会开得更快。但是反复重复同样的行为从来不会导致结果有任何不同。因此，即使是第十次点击遥控器也没有任何作用。屏幕显示启动状态，但设备就是没有工作。

不久，房间内便传出一阵阵的窃窃私语，且声音越来越大。“谁能帮帮忙？”一个人说道。

“应该叫IT部门来弄吧。可能就连他们也处理不了。”另一个人说道。

第三个同事抱怨道：“我们这里还使用这么古老的设备，难怪它不工作了。”

几乎所有的部门主管都加入了抱怨和指责的行列。所有的人都受到了批评——技术人员、管理层、总部、不会使用新技术的无能同事、我，甚至是董事会。会议室内一片喧嚣。原因只是放映机坏了。如果不是香水部门的那位年轻主管挺身而出，用自己的行为打破了这消极和批评的无休止循环，这种糟糕的情况可能还会持续更长时间。这位年轻主管翻了翻钱包，从座位上站了起来，一言不发地走上前去。然后从迷惑不解的弗莱彻手中接过遥控器，打开遥控器盖，更换了电池。她告诉她的同事：“它又可以用了。我们现在可以继续开会了吗？”

你是那种想要行动、想要有所作为、想要承担责任的人吗？

由于总感觉越来越多的人怯于创造和坚持，我最近又对这段经历思考良多。我们已经进入到这样一个社会：大众乐于消费预先包装好的内容，以求得自己外在的安宁。我在奥兰多时再次注意到了这一点。除了既定的商务约会，我还有时间参观了环球影城和迪士尼世界。而且，虽然3D游乐设施和云霄飞车对我来说很有趣，但我已经意识到在这些游乐园里究竟发生了什么。每一天，成千上万的人都会进入“消费模式最大化”的状态，同时会依赖于这样一个事实：“那个人”——也就是人们通常所说的“那个在上面的人”将为我提供我所需的一切。娱乐，快餐，还有无数引诱你消费的其他琐碎之事。我再说一遍，我不介意一整天沉浸在所有的乐趣和刺激中。然而，一想到

这种对生活随波逐流的态度将变得越来越普遍，我便深深陷入恐惧之中。因为人们已经忘记了自我思考，忘记了创造自我经历，忘记了利用自我想象力去享受美好时光，他们拥有的只是外部刺激，毫无“自我”之情。我甚至不是在谈论为你的个人环境、团队或社会创造价值。

那些为数不多有胆识的人还不得不去应付那些批评者。这些批评者站在安全的距离之外，指指点点地提出自己的意见，思想龌龊，并且总认为自己高人一等。当然，这些无所不知的人是不会当着你的面说这些话的。相反，他们喜欢躲在网络的匿名环境中——除了网络，你还能在哪里释放自己的挫折感，并最终说出一直想说的话呢？随便看看脸书上哪个人的动态，你就会明白我的意思。这有点像那个名为《布偶揭秘》的节目。你还记得吗？两位年长的男士——霍道夫和斯塔特尔，坐在舒适的剧场二层看台上指点天下，批评攻击下面舞台上发生的一切。

现实生活中不正是有这两种人吗？有行动的人，有做事的人，有承担责任的人——企业主、消防队员、护士、裁判、作家、个体户、创业者、警察、教师、母亲，以及任何像你我一样创造、实践和富有成效的人。但无论是谁，在行动中都会不可避免地犯错误。这使他们变得不那么完美，也使他们成了可以被攻击的目标。这时便会有另一些远远置身事外的人开始上蹿下跳。当事情炽热升温，复杂棘手，面临险境之际，这些人便会立刻跑开。当然，他们有权利在远处批评、判断甚或“怒斥”那些正在人生舞台上拼搏的人们的行为。

破坏性的批评和抱怨真的非常恼人！

我指的不是建设性的批评。这种类型的批评对人颇有助益，不仅因为它所表述的内容，而且因为它对于变革是绝对必要的。不，我指的是越来越多的匿名抨击、恶意中伤和毫无事实根据的言语辱骂，这

些行为有时甚至会以荒谬的形式出现。但为什么会这样呢？究竟是出于何种原因，人们竟然忘记了所有的礼貌，对周围的人几乎毫无尊重？是缺乏自信、嫉妒，还是对自己生活的普遍不满？ 我不能准确地告诉你，虽然它可能是以上所有的混合。但有一点我可以肯定：这种行为非常令人气恼。我不久前在亚马逊上读到了两篇关于我某本著作的评论[18] 。两位评论者都给我的作品打了一星，而评论本身甚至根本没有提到作品内容，只是充满了个人的敌意。当然，两位“批评家”都不敢以真名留言。当你戴上假名的安全面具后，通过双唇或键盘发出龌龊之语就会容易得多。

很自然地，我意识到自己的观点、内容和个性可能非常两极化。我没兴趣取悦所有人。我还知道，清晰地表达出自己的观点意味着一些人会听到他们不想听到的话。然而，我对这些从二层看台上传来的匿名辱骂会产生一个基本问题。为什么他们会这样？难道对方不知道这种破坏性的交流方式会带来致命的后果吗？就我个人而言，我在这方面脸皮很厚，完全能够承受。虽然这需要一些力量。对我来说，这也是我在“舞台上起舞”的代价。然而，对许多其他人来说，这样的评价可能会给他们的生活带来极大影响。想想相关评论网站上用“恶心”“令人作呕”“口味极差”等字眼来形容那些街角小店的行为。当然，这些只是诸多例子中的几个，我相信你还能想到更多。我们现在需要做出一个重要的决定：我们要继续容忍这种双向性互动，还是需要发出一个信号？我们绝不该忘记一件事：

默默忍受并不能带来任何好处

因此，我决定不再自己默默接受这一令人警醒的事态发展。我愿以所有积极工作且勇敢奋进实干者的名义，向那些自以为是的批评者发出呼吁：

我们感谢任何建设性的批评，因为我们知道，不断地进化、改进和成长才是唯一的出路。我们也可以面对直白的措辞、严厉的争论和生硬的话语——当对方坦诚而笃实地与我们交流时。否则，请在你的看台上保持安静！我们对自以为是者、抱怨者和牢骚者毫无兴趣，他们未经同意便将我们作为他们自己恐惧的投影幕。我们不需要你在安全距离之外发表负面评论。我们也不需要任何侮辱、指指点点或失败主义。如果你想要发言，那就离开舒适的看台到舞台上来，到这个有风险的地方来。加入这场激烈的战斗，这里流淌着鲜血、汗水和泪水。这个世界不需要高高在上的批评者。相反，这个世界迫切需要更多像我公司香水部门那位年轻主管一样的人，需要那些行动勇敢、敢于犯错、为自己和他人创造生产价值的人。他们在与自己、人类同胞和环境打交道时都很谨慎。

世界需要更多“换电池”的人

现在是我们每个人做出决定的时候了。我们究竟想要成为承担责任之人，还是成为一个言辞刻薄的批评者？我们究竟想要成为勤于劳作，勇于冒险之人，还是处处避事，在舒适看台上对任事者指手画脚之人？我们究竟想要成为行动派还是自以为是的万事通？

我们可以选择正确的方法或简单的方法。

有一种方式会使我们不可避免地陷入消极、沮丧和自我毁灭的旋涡。另一种则需要很大的勇气、承诺和毅力，但后者才是获得真正快乐和深刻满足的唯一途径。那是那些积极行动，创造生产价值，把握未来之人才能体验到的独特感觉，也是那些能真正深入生活，有着丰富的人生经历，而不是高高在上，对生活冷眼旁观的人才能体验到的感觉。我们每天都有选择的机会！我已经做出了自己的选择。你又会选择哪一个？

感激课

如果读过我的其他著作，你一定知道我是金克拉（Zig Ziglar）的超级粉丝。我曾经几次在慢跑时聆听了他精彩演讲的完整版录音。我会翻来覆去地听上一遍又一遍。这个小个子男人用他那可爱的南方俚语表现出的轻松感创造了巨大的不同——这令我深深着迷。和其他事情一样，如果某件事看起来特别简单，这意味着它背后付出了很多汗水。他的一条信息对我产生了很大的影响：

“只要你能够帮助足够多的人实现他们的愿望，便可以达成自己的一切愿望。”

我花了很长时间才能理解这句话的真正含义，我本以为这是某种哲学鸡汤。直到今天，在时隔多年且积累了丰富经验后，我才知道金克拉这位正直老绅士的说法是多么正确。因为从那以后我学到了一件事：成功的道路有着明确的先后顺序。即：给予、给予、给予。然后，在第一阶段完成之后，进入第二阶段：收获。

成功的步骤：给予、给予、给予。然后才会收获。

近年来，我有幸结识了许多名人。他们越成功，就越能内化这种给予者的心态。我已经在第四章中提到过这一点。我并不是说给予的最终目的是得到回报。相反，我所说的无条件给予是指为他人做一些好事——单纯的好事。因为你有能力做到。因为你有这方面的知识、人脉或技能，或者你能够帮助别人更容易地实现他们的目标。

特别是在欧洲，我觉得这种哲学在实践中并不常见。相反，欧洲人将“自我”放在了最突出的位置，更冷酷地使用相互排挤的手段强化自己的利益。但为什么会这样呢？这样做的原因是缺乏基本的思考能力——担心资源不足以满足每个人的需求，担心有人会拿走蛋糕的一部分，比如客户、市场份额或销售额。你也认识这样的人吗？我一直在回避这类人，并从根本上把他们赶出我的核心圈子。我从自己的美国朋友那里得知，还有另一种方法。由于被互惠服务、分享和充实

的态度所鼓舞，我每年都会参加世界上最大的演说家大会。美国全国演说家协会（NSA）的会员们一直用自己的全部身心实践着协会创始人卡维特·罗伯特（Cavett Robert）的精神。许多年前，他说过：

“我们从不为自己分得的蛋糕大小而争吵;我们要做一个更大的蛋糕。”

这不是很棒的哲学吗？好消息是，这不仅是一句空话——NSA的所有成员都会在生活中实践它。顺便说一下，NSA的非官方口号是：我们是发言之人，而非倾听之人。在美国旅行时，我从未体验过如此无条件的慷慨和给予的欲求。将奉献精神带给欧洲的同胞，那里是生我养我的地方——这已成为我的使命。因为我深信一件事：

每个人都有足够的食物。所有的一切都已足够。

如果你现在就决定加入我的使命——一起做一个更大的蛋糕，让慷慨之风吹走我们自私的利己主义，你的决定会成为我无上的快乐。把自己从“缺乏”的惯性思维中解放出来，以“富足”的思维方式进行思考。具体来说，这意味着帮助他人变得强大、坚强、成功，帮助他人实现梦想。相信我，没有什么比帮助他人成长更令人满足的了，你会体验到一种深深的感激之情。你想测试一下吗？你是否被缺乏动力、缺乏能量、感到沮丧所困扰？去帮助另一个人！只要转移自己的注意力，你的情况就会改善。为什么会这样呢？

你不可能同时既心怀感激又情绪消沉。

这就是我喜欢说的“感恩课”，因为那种美妙的感觉是对付挫折、消极和坏情绪的最好、最完美的解药。你想要一些例子吗？

- 你不可能同时既心怀感激又缺乏动力。
- 你不可能同时既心怀感激又心怀不满。

- 你不可能同时既心怀感激又感到悲伤。
- 你不可能同时既心怀感激又感到生气。
- 你不可能同时既心怀感激又感到绝望。
- 你不可能同时既心怀感激又充满侵略性。
- 你不可能同时既心怀感激又烦躁不安。
- 你不可能同时既心怀感激又消沉沮丧。

你明白我的意思了吗？对我来说，心怀感激是实现充实生活的万能钥匙。“伊利亚，这听起来很简单，但是我应该感激什么呢？”你甚至不知道有多少事情等着你去发现。这就是为什么我说：“正念，我的朋友！”你不认为我们把太多事情都视为理所当然了吗？我们周围的人，我们被赋予的工作，当然还有我们的健康。我们应该无限感激所有这些我们被赋予之物。因为我们用正念对待某件事物时，其自身价值便会自动增加。如果我们能以高度的感激之心去关注那些小事情——那些被认为是一目了然而稀松无奇的小事，那么我们的生活将会变得丰富多彩、充实完满、无比美好。试一试！我向你保证，没有什么比早上带着感恩的心醒来，晚上带着同样的心态睡觉更令人满足的了。

帮助别人变得坚强，强大，成功。

但让我们回到卡维特精神的积极作用上来——不是为了在一个小小蛋糕上争取大大的一块，而是一起制作一个更大的蛋糕。当你把这种态度变成每天的习惯时，神奇的事情就会发生。因为你越是无条件地给予和帮助别人，而不是欺骗他们，伤害他们的自尊，让他们变得渺小，你得到的回报就越多。这些回报并不总是来自你所期望的方向或所期望的人，但你会看到你的“因果账户”如何随时间而平衡。你付出得越多，就会得到越多。你越能将卡维特・罗伯特的精神融入自

己的日常生活，金克拉的咒语就越能为你服务。你越是鼓励别人，帮助他们得到他们想要的东西，你就越能得到自己真正想要的东西。

所以，请经常问问自己，你能让谁变得强大？你能给谁提供什么？不是为了得到回报，而是因为你喜欢给予，因为你有能力给予。你一旦开始用这种哲学做生意，并支持你周围的人成长，更多的伟大事物会从不同的方向回到你身边。这绝对不是深奥的一厢情愿的想法，而只是一个来自经验的普遍法则。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1.“更努力、更迅速、更强壮”的时代已经结束。现今社会中，人性、意义和感恩才是最重要的。

2.要想进步，你需要一个能使自己进步的敌人。你的敌人叫什么名字？

3.每天，我们都要做出决定，决定是要做一个言辞刻薄的批评者，还是要做一个具有行动力、解决问题的人。

4.成功有一个明确的顺序：给予、给予、给予。然后是收获。

5.最重要的一节感激课：你不可能同时既心怀感激又情绪消沉。

第六章 动机革命

她说，我们应该珍惜所拥有的种种，

不必在意成功与否，拥有彼此便已足够。

为了爱——我们会全力以赴。

啊，我们正在前往成功的途中。啊，祈祷为生。

握紧我的手，我们会成功——我发誓。祈祷为生。

——《活在祈祷中》（Livin’ on a Prayer），邦乔维乐队

前段时间，我收到了一封内容精彩的电子邮件，发件人是一位名为韦伯夫人的读者。她告诉我我的书使她的生活发生了翻天覆地的变化，现在年近五十的她开始做某件自己一直想做的事情：开一家贩卖工艺品的商店。她的评论充满溢美之词，我每多读一句，自己脸上的红晕便会增加一层，直到我读到最后一段。她说：“但是我还有一件事要告诉你，伊利亚·格里泽斯科维茨先生。如果您将所有的足球例子都省去，您著作的质量会提高一倍。”

可是我该怎么办呢？我喜欢足球，我也认为足球可以作为生活方方面面的绝佳隐喻。不管怎样，我只是在书中间接提到自己是曼联的狂热球迷。好吧，亲爱的韦伯夫人，如果您正在读这本书，那么我建议您最好把它读完，好吗？事实上，我想将您带入一次短暂的时光之旅。让我们回到过去，回到我住在柏林以来经历的最为疯狂的那四个星期。那是2006年，那年德国正在举办足球世界杯，而我那时是柏林-坦佩尔霍夫区卡尔施塔特百货公司的总经理。这个城市如同一座五彩缤纷的大熔炉，将来自各大洲的人们聚集在一起。大家一起庆祝，一起看足球比赛，一起享受美好时光。

6月30日，一位客户邀请我观看德国对阿根廷的四分之一决赛，这是我整个夏季童话故事的高潮。但不幸的是，观看地点不是在奥林匹克体育场，而是在波茨坦广场的索尼中心，在那里，我们坐在楼上包厢内的座位上，一起在大屏幕上看着主队的运动员，分享着激动的心情。当时的气氛极好，我很少体验像当时那样宜人的爽快感。更令人激动的是，德国国家队在戏剧性的点球大战中以4比2的比分获胜——那时，这支队还没有回应外界为他们起的新名字“猛禽”。特别值得一提的是，延斯·莱曼取代其最大的对手奥利弗·卡恩成为国家队主力门将的消息，成了蜂拥而来的记者们谈论的一大话题。

我们对自己的动机负责。

尽管比赛充满了各种惊心动魄的瞬间、紧张和激情，但真正的高潮是在比赛结束后出现的。在整个世界杯期间，导演宋克·沃特曼带着他的相机一路陪伴德国国家队，并将电影《德国：一个夏天的童话》中最好的场景编辑完成。影片的亮点之一无疑是教练尤尔根·克林斯曼在这场对阵阿根廷的比赛前所做的演讲。你还记得吗？我们会发现自己就坐在德国队的更衣室里。球员们坐在板凳上，全神贯注。你几乎能感觉到空气中的紧张气氛。尤尔根·克林斯曼站在中间，卷起袖子，用他的斯瓦比亚方言说出了那段传奇般的话语：

> 他们被吓呆了，他们被吓呆了。他们带着防守阵容来到这里，他们已经屁滚尿流……我们总是迅速移动，我们总是传接精准。我们总是亲密无间。现在是全力出击的时候了。收发自如，极具侵略性，但很有纪律性。这就是我们的力量……他们还没见过我们的力量。有两次，他们已经走投无路，（再次，声音更大）有两次，他们已经走投无路。没有米夏（迈克尔·巴拉克）。但今天他们要遭殃了。我向你们发誓，兄弟们。他们要遭殃了。他们真的要 遭殃了，明白吗？[19]

接着，更衣室里响起了集体的战斗号子，其余的——就像他们说的——都成了历史。这就是我要告诉你这些的原因。这位国家队教练的传奇演讲在全国引起了比德国前总统罗曼·赫尔佐克的同类演讲更大的轰动。在做了多年的睡美人之后，人们突然对“动机”这个主题

产生了浓厚的兴趣，而“动机”又在很短的时间内进入了生活的所有领域之中。难怪。如果巴斯蒂安·施魏因施泰格、卢卡斯·波多尔斯基和菲利普·拉姆能够通过拥有正确的内驱力来超越他们以前的自我，那么约翰·多伊也有可能做到。

整个国家都渴望将《德国：一个夏天的童话》的愉悦、积极和活力带入日常生活。当然，各个公司也很快就对那些能够将销售、市场营销或采购团队推至新高度的激励培训师关注有加。然而，人们越关心自己的动机，就越会意识到过去的方法将不再足以应付未来的挑战。今天的情况更是如此。看看过去十年中的世事变迁便会一目了然。这十年中发生的变化比之前一百年发生的变化的总和还要大。无论是在社会、经济还是我们的私人领域内，一切都已今非昔比，而且变化的步伐正在迅速加快。我们可以将其改造，使其成为我们想要的样子：

我们越能激励自己，就越能更好地应对未来的挑战。

动机为万事之首！

是的，你没看错。当然，动机为万事之首，每一天我们都必须思考我们为什么要做我们所做的事情。我知道，这并不容易，因为我们经常会产生疑问，与各种问题斗争，并倾向屈服。因此，不停地爱自己，不停地激励自己极为重要。因为如果你不这么做，就没人会为你这么做。没有人会在早晨敲你的门，把你一生的机会放在银盘上。没有仙女会凭空出现，用魔法让你内心深处的愿望成真。如果你在艰难的日子需要些许动力，尤尔根·克林斯曼——或者更现代的成功足球教练，如何塞·穆里尼奥、佩普·瓜迪奥拉、尤尔根·克洛普也不会出现在你的办公室。所以我很抱歉地说，最终，你需要对自己的动机和选择负全部责任——因此，也要对自己的结果负全部责任。不幸的是，这种认识仍然与传统的动机理论相矛盾。但也有好消息。你的内

心深处已经存有完成持久变革所需要的一切——更何况你还拥有大量的内在驱动力。你只需要发现它们，把它们带到表面，每天运用它们。

我们正处在一个由信息驱动型社会向目标驱动型社会转变的过程之中。

因此，亲爱的读者，我想和你一起开启一个转变的标准范式。尽管未来社会将由人工智能、机器人和自动化等技术的发展来塑造，但使用技术并积极利用许多新机遇来塑造未来的人始终是具有内在动机的人。为什么我对这一点深信不疑？因为我们正处在一个由信息驱动型社会向目标驱动型社会转变的过程之中。就在几年前，数据、信息和知识是关键资产。今天，关键资产变成了一种深刻的使命感，变成了个性的生活方式，变成了工作和生活的兼容共赢。当然，这也意味着我们个人的激励方法必须适应这些已经发生变化的条件。为了满足二十一世纪的需要、价值和要求，有必要采取一种新的、现代化的方法。我们的座右铭是：自我激励！

自我激励！而不是等待别人来激励你。

当我们以某种充满激情、热情和奉献的态度追求自己的目标时，我们也会将这些强烈的情感传递给他人。让我们扳动这个生锈的开关，使“动机”这个词最终摆脱其过去令人生疑的负面形象——此点至关重要。我不知道你是怎么想的，但我认为这一切早该发生了。世界正在经历250年来最大的转变过程之一。过去的老式烟囱和蒸汽机在应对未来挑战时属于完全错误的工具。恰卡怒吼激励型训练、神秘大师们所宣扬的光明与爱以及粗暴使用胡萝卜加大棒手段的时代已经一去不复返。

恰卡恰卡的时代已经结束了！

随着社会的进步，人们越来越觉得空洞的词句和虚假的承诺再也无法赢得任何事物。相反，人们渴望目标、价值观和可持续性。然而，个人发展、成长和改变至今仍在被推销和传授——一如德国前总理赫尔穆特·科尔时代的情况。参加任何一家你选择的动机研讨会，你会发现各家研讨会的模式几乎雷同。一个坚定的“贝克尔式挥拳”，一个对整个世界的热切愿望，外加大量鸡汤型隐喻——这些隐喻是如此夸张，以至于听众听到后羞愧得想要找个地缝钻进去。而这样做也会产生相应的结果。在短期内，这些不真实的激励行为的接受者也会充满能量，感觉自己可以把所有的树从地球上连根拔起。但是，在这种激情陡然上升之后，就像白天在黑夜之后一样，人们又会突然回到熟悉的无精打采状态。独自逃入玩世不恭、冷漠和讽刺的境地。

正是这种肤浅的方法使“动机”这个词在现今社会被认为是一个负面词汇，这也是为什么“动机教练”的工作有着同样坏的名声的原因。如果这是一个真正的职业就好了：许多自称是激励培训师的人只参加了一个周末的研讨会，就觉得有必要把他们的信息传递给世界。因为我知道，出于目的和理性的动机可以产生不可思议的力量，所以这种发展现状让我感到愤怒。与此同时，我想知道为什么仍然有很多人相信“大师们”的虚假承诺。经过多年的观察、研究和思考，今天我确信答案就在一个简单但精辟的真理中：

人们只听他们想听的。

而且，大多数励志短语都是如此奇妙地被包装在华丽的外饰之中，你只想相信它们。在内心深处，我们还是会产生异样的不适感觉。摆在我们面前的另一种选择是，我们必须做出艰难的决定，努力工作，我们真的必须改变。由于大多数人还没有准备好，就像在《黑客帝国》的虚幻旧矩阵中，他们吞下蓝色药丸，把自己的信念放在动机大师那些虚假的承诺上。[20]

你希望我举例说明？ 那我就举几个例子[21]：

- 你可以做任何事。
- 你要做的只是想要它，其余的就会自己实现。
- 世界会帮助你成功。
- 一切保持原样就很好。
- 从你的词汇表中删除“不可能”这个词。
- 该发生的总会发生。
- 如果你无法达成一个目标，那它就不是你想要的。
- 从现在开始，我们不说有什么问题，而是说有一个很好的机会。
- 你必须告诉世界你想要什么，然后它就会在你的生活中显现。
- 你必须积极地看待它。

你明白我的意思吗？虽然所有这些句子中都带有一点点真理的火花，但这些口号都在引诱你走捷径，而非投入必要的工作。你只是浅尝辄止，而非触及驱动自己前进的核心。你没有使用自己的大脑和心脏——突然之间，一切都变成了一个精神团块，在你的头脑中左钻右窜，或由于占星术士所说的水逆现象，完全没有作用。这些激励人心的话语通常辅以拍胸脯、满怀希望地展望世界、语气诚恳地说出“恰卡，你可以做任何事！”等行为。如果你失败崩溃，你会很惊讶自己为何会如此。顺便说一句，我不会在这一点上对目前非常流行的赞美“失败”这个主题花太多功夫，否则我将打开另一个潘多拉的盒子。

当我一次又一次地遇到那些一心希望做出改变，却因为错误的激励方法而经历了毁灭性的失败的人时，我都会痛心不已。因此，我给自己定了一个大大的目标，即通过这本书来改变这一切。在这个不确定性越来越高的时代，人——包括他们的个性，将是未来最重要的成

功因素。这也意味着我们需要从根本上改变目前流行的激励方式。当我们真正理解了是什么在激励、推动和驱动人们的时候，我们就掌握了通往满足、成功和目标生活的钥匙。

我们每个人都有一种潜在的欲求去做出改变，去经历大胆的突破，去享受个人的自由。

“哦，得了吧，伊利亚。这听起来就像是一场革命。”是的，你说得对。这正是我的目的：将变革之风吹进僵化的企业、沉闷的办公室和由他人决定的生活。发起一场动机革命，让那些自以为无所不知的吹牛大王卷铺盖走人，并确保我们再一次被有意义的动机所驱动。听起来雄心勃勃？没错，因为我对平庸的目标已经失去兴趣。说到底，我们每个人都有巨大的欲求去做出改变，去经历大胆的突破，去享受个人的自由。让旧的走开，让新的进来。让我们定义一种超越胡萝卜加大棒的内在动机，取而代之的是目标和价值观。如果你能帮助我将这种哲学带入这个世界，用“积极的变革病毒”感染其他人，我定会万分感激。

这一切都始于一次强有力的决定和你自己。为了能以最好的方式做到这一点，我们首先要搞清一个简单但同样重要的问题：动机究竟是什么？尽管每个人都在谈论动机，但它的定义却非常模糊。让我们大胆地为它下个定义。

一个令人不安的事实

好吧，动机的概念背后到底是什么？单纯从语言学上讲，它可以追溯到拉丁语单词movere（行动，驱使）。网络百科全书将其定义为“人们行为、欲望和需求的原因”。动机也是一个人行为的方向，或者是导致一个人想要重复一个行为的原因[22]。我知道你怎么想，但这些句子对我来说有些过于复杂。让我来介绍一下自己的定义——一个更简单的定义：

动机是身体或精神上从A点移动到B点的内在动力。

我想在这句话中特别清楚地强调一个事实——动机总是来自内心。即使“外部激励”一词几乎出现在每一篇文章、每一本书或每一次研讨会上，任何由“胡萝卜加大棒”方法带来的激励只能说是某种理论上的“激励”。在实践中，外部动机——人们只在金钱、赞扬或避免惩罚的基础上行动——只不过是“一朵浮云”。“等一等，伊利亚。那克林斯曼的例子呢，比如加薪，或者为达到目标而发放的奖金？”当然，这种反驳是有道理的。毕竟，金钱、财产或认可等形式的奖励，以及惩罚的威胁，肯定会产生相应的效果。不幸的是，这种影响总是短暂的。如果你曾经试图用奖励冰淇淋的诱惑或禁止使用平板电脑的威胁来让孩子整理他们的房间，却并未成功，那么你就会明白我的意思。

同样的原则也适用于我们的职业生活。世界上再多的钱或奖金都无法长期帮助你去做一份让你沮丧、生病或没有激情的工作。同样，从长远来看，任何开除、制裁或失去社会地位的威胁都会不复存在。在短期内，你显得动力满满，充满能量且行动积极，但是一旦效果消失，你就会回到原来的水平——通常来讲，甚至比初始时更为不堪。其结果是：外部刺激的剂量和强度必须不断增加。这有点像一个永远不会满足的吸毒者，需要越来越多的毒品以达到使自己飘飘欲仙的目的。正因为是虚假的外部激励，“胡萝卜加大棒”被使用得越频繁，相应的效果就消失得越快。在这种情况下，我们也可以讨论一下边际收益递减的观点。你可能会问：“那是什么？”试想在某个炎热的傍晚，你走入附近的一间酒吧。入口的第一瓶啤酒便是你在这个世界的天堂，你愿意为它付出任何代价。第二瓶啤酒可能也会得到同样的评价。当轮到第三瓶时，你的热情已经开始消退。在喝到第八瓶时，你甚至都不想再看啤酒，宁愿自己拿着的是水。这就是边际收益递减的原理。

正因为如此，长期的、有意义的、可持续的动力总是来自内心。一种深层次的需要、一种需要实现的价值，或者一种特定的动机都会促使我们去行动，进而也会导致相应的外部结果。请让我宣布一个可能令人痛苦的事实：

你无法激励别人！

我想我已经解释清楚了。现在，我可以感觉到即将到来的抗议和愤怒的风暴。相信我，没有比这篇文章更能引发公司内部争议性讨论的了。没什么好奇怪的。毕竟，这么多年来我们都学到了，只要软硬兼施，我们就能让自己的员工、同事和商业伙伴达到前所未有的高绩效状态。但是，在这种情况下——与生活中的其他事情一样，总会有两个人参与其中：一个是激励的人，另一个是希望被激励的人。这句话里有一个词很关键。如果某人在任何情况下都不想做某事，那么尽管你的激励手段可能非常时髦、有吸引力或复杂，这些手段也必定毫无作用。我想把上面这句话稍加扩展，使表述更加清楚：

如果别人不想被激励，你就不能激励他们！

当然，反之亦然：如果我们不想被激励，别人就不能激励我们。我的话是不是已经使你的世界观发生动摇？你完全不同意？我想提醒你，我希望你能尽可能批判性地考虑我的想法、观点和方法。把我的话和你的日常生活对照一下。无论如何，我预测当你使用外部激励技能时，许多人会抗拒。而我希望你能明白下列观点：

人们只会因为对他们重要的原因而改变，而不会因为我们希望的原因而改变。

这是否意味着每一种动机都是一种自我激励？原则上来说，是的。如果别人不希望被激励，我们就无法激励他们。但如果我们明白这就是人性的真相，那么最终，一切都会豁然开朗。我们将在下一章

中看到它是如何工作的。简而言之，解决办法是：如果我们想要激励他人在精神或身体上从A点移动到B点，我们需要知道他们的内在动机并创建相关的框架条件，这些框架条件要能够尽可能频繁地激励或推动他们。乍一看，这听起来比实际上容易，因为它需要最大的灵活性作为激励因素，并存在以下三个特点：

- 对对方有切实益处。
- 成为优秀的倾听者。
- 为了获得期望的结果，将自己的动机放到一边。

你越了解员工、同事和客户的价值、需求和动机，你就能越灵活地协调自己的沟通交流，进而激励他们做出变革。但是我上面写的那条一定要牢牢记住。

六块腹肌，高尔夫，以及满满的账户余额

因此，动机是身体或精神上从A点移动到B点的内在动力。基本上，这种情况会以两种方式发生：要么是因为A点已经让我们无法忍受，要么是因为B点听起来更诱人。当痛苦变得太剧烈，或当我们产生了对成长、幸福和快乐的巨大渴望时，我们总是会改变。这就是为什么我们要么远离问题，要么抓住机会。这就是每个变化的本质。我想用一个实际的例子来解释一下。请想想上次买香水的情景：你信步走近某百货商店的奢侈品柜台，花了很长时间向那些柜台美女寻求建议并进行试用，直到自己在众多品牌中挑选出自己喜欢的一款香水。

我们总是需要正确的驱动力使我们有能力，或有欲求去思考、决定和采取不同的行动。

然而，在这个领域有很多问题买家。每年圣诞节的时候，我都会在自己百货公司的香水专柜里一次又一次地被他们所吸引。你认为每年最畅销的是什么？我想告诉你。它们是老香料，古龙水，以及爱尔

兰苔香水。当然，所有的东西都用漂亮的礼品纸包好并打着精致的蝴蝶结。如果你问自己：“怎么会有这么多人的品味如此之差？”以下就是这个谜题的答案。十二月份超过75%的销售额都是在平安夜完成的，在上午10点到下午2点之间。因为顾客们等了这么长时间，所有的好东西那时都已经卖完了。直到问题变得棘手，他们才采取行动。我读者中的绅士们会明白这一点：“什么？已经到中午了？那么我想我最好还是出去买些礼物吧！”

这就是激励的经典形式。要么是机遇吸引我们，要么是问题推动我们。即使激励的方法总是有更强的力量，从长远来看，我们也总是需要目标、梦想和愿景推动自我前进。无论我们是希望避免痛苦还是体验快乐，如果没有正确的驱动力，你就无法以不同的方式思考、做出不同的决定或采取不同的行动。在当今世界，这就是停滞、滞怠和倒退的同义词。只有那些作为健全个人不断成长，不断发展自己，不断学习的人才能在明天的市场上取得成功。做到这一切的关键是要有适当的动机。然而，适当的动机并不是一切，而只是所期望改变的必要基础。没有正确的驱动力，就不会有个人的发展，我们不会成长，也不会作为一个公司取得进步。即使我们能够朝着自己的目标前进，也不清楚是否能够坚持到最后。因为对我们来说，没有什么比持续实施变革更困难的了。例如，你的上次节食，健身俱乐部会员资格，以及戒烟的反复尝试。短期的成功根本不是问题。在最初的快感的引导下，我们毫不费力地开始了我们的旅程。然而，你很快就会陷入常规之中，开始出现一些例外——在你意识到之前，旧的习惯再次卷土重来。但这是为什么呢？

在演讲中，我每次讲到这里时都会向听众问一个问题：“你们当中有多少人想要进行更多的健身？”几乎每次所有人都会举手。我随后会追问：“有多少人希望体重能轻一些？”同样，我经常能看到几乎100%的积极回应。但下一个问题是决定性的：“你们中有多少人确切知道要实现这个目标需要做些什么？”这时，演讲厅内常常会响起

窃窃私语之声，因为前几名响应最积极的听众会觉得自己掉进了陷阱，并将头低下。各位读者，我想你们已经猜到了我要问的下一个问题：“你们当中有多少人每天都会照着做？”如果我在提出这个问题后再次望向观众席，最多只能看到两到三双手举在空中。不幸的是，其余的人必须承认，尽管所有必要的信息对他们来说都是公开的，但“变革”并没有得到彻底执行。这正是人生的一大困境。我们从不缺乏知识。陷入困境总是由于我们没有始终如一地应用现有知识。如果我打破了你的幻想，我很抱歉，但这是真的。

如果信息、知识和理解是促使我们做出改变的决定性因素，那么我们每个人都会有六块腹肌，整天打高尔夫球[23]，每天早上在我们无穷无尽的现金储备中像史高治·麦克老鸭一样快乐地潜水。

在过去十五年或更长的时间中，我一直在探索人格发展这一课题，并越发沉迷于研究人们是如何工作的，是什么驱动着他们。我的主要发现可以用一句话完美总结：

每个人都想要变革。但是没有人做出行动。

你也有过类似的经历吗？你是否也认识这样一些人，他们对一切都不满意，觉得一些都不合适，他们每天都想要改变自己的公司、社会和整个世界？你无法想象我认识多少位如此类型的同时代人士，他们清楚地知道在自己周围谁必须改变什么，以便自己不需要做出任何改变。

这种态度最好的例子之一是我在卡尔施塔特的一位同事，我就叫她埃里卡·格瑞吧。如果我早上在走廊里看到她，问她：“格瑞女士，你今天怎么样？”她的回答几乎总是带着抱怨和沮丧的语气：“哈，再过8小时，我们就又胜利了。”这位女士有两句众所周知的标准句子。如果某个地方出现了问题，她十之八九会说：“有人需要做点什么。”如果你对她说：“是的，但你为什么不做点什么呢？”然

后她便会说出第二个标准句子："我？拜托，伊利亚·格里泽斯科维茨先生，我已经够忙的了。应该找其他人来做这件事。"我们身边都会有几位类似埃里卡·格瑞这样的人，没错吧？当每个人都在等待别人去做某事时，什么事也不会发生。

幸运的是，真理与此刚好相反。只有当我们准备好承担责任的时候，一个人才会在思想、行动以及生活上创造巨大的不同。这只需要一个一致的决定。我们可以是积极塑造日益激烈转变的变革者，也可以是外部环境的玩物。是的，我很清楚自己在书中强调最多的就是承担责任的重要性。但这似乎还不够。就在今天，我看到了读者对拙著《思考、行动，然后改变——如何大胆假设，大胆行动，并获得你想要的结果》的书评。书评人写道："总的来说，这是本不错的书。"不幸的是，我内心的动力只持续了一周左右。我可能得再读一遍。"那一刻，我想起了伟大的金克拉的另一句名言："人们常说，动力不会长久。当然，洗澡也如是。这就是我们每天都要不厌其烦谆谆提醒的原因。"不管我们喜欢与否，总是我们自己负责执行自己的计划。不是我们的老板，不是我们的家人，也不是一本书的作者。鉴于此，最重要的问题是：

你准备好宣布自己的动机是第一要务了吗？

每个愚人都是不同的。

作为一名常常坐飞机的人，我对世界各地的机场了如指掌。每个城市的机场都有自己的特别之处和独特魅力。我最喜欢的是科隆-波恩机场。如果你已经有过到达那里的经历，那么你一定知道，在通往出口的路上，乘客会走过一堵印着《莱茵兰基本法则》全文的墙。《莱茵兰基本法则》每一条标语都醒目地展示在那里，这些标语会让你产生某种积极的情绪，并使你对伟大的科隆人民充满期待。虽然我不一定认同其中的某些"法则"，但有一句话总是让我着迷。不，我说的

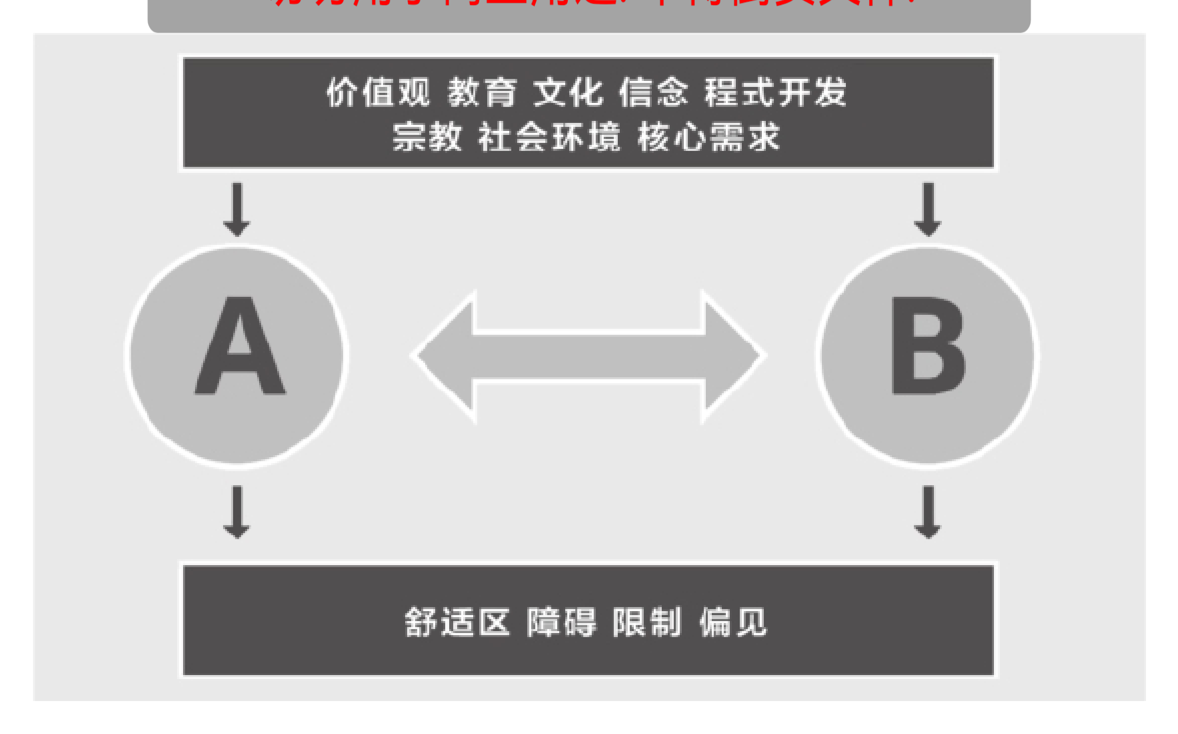
不是那句著名的“你愿意和我一起喝一杯吗？”而是这一节的标题：“每个愚人都是不同的。”

每个人都是不同的。每个人都是独立的。每个人都有独特的人格，有优点，有缺点，当然，还有可爱的怪癖。“可是，伊利亚，”你可能会觉得，“这是老生常谈。” 你说得没错。但我希望自己能尽可能清楚地强调这句话的重要性，并与你更深一步地研究这句话。即使每个人都在强调每个人都是个体，但不幸的是，他们的实际行为看起来完全不是这样。假设你是一只身在自助餐厅、网红餐厅或地铁里的小老鼠，正在偷听周围人的谈话，你会很快便注意到一个普遍的行为模式。

交流的标准公式是：适用于我的也一定适用于所有其他人。

在这种潜意识的作用下，个人的意见、观点和信念被强加到谈话中，并被认为在任何情况下都会适用，完全不考虑这种“强加”对谈话对象所造成的伤害。结果是：一方根本听不进另一方的讲话，他们各说各话，却又在事后抱怨当代人的交流多么糟糕。

现在让我们更深入地看看“每个愚人都是不同的”哲学。是什么让我们每个人都独一无二？为什么我们会是现在的样子？为什么即使是同卵双胞胎也会有完全不同的性格——即使他们的基因几乎相同？答案如下图所示：



个体人格模型

在这个模型中，A和B分别代表两种不同的人。他们的个体人格会被各种各样的因素所影响——包括父母、家庭和其他重要的提携者，比如班主任、足球教练和吉他教练。

此外，还有社会环境、宗教，特别是文化：他/她究竟是作为一个基督徒在某个位于纽约富人区的百万富翁的家庭中长大，还是作为一个无神论者在布朗克斯的低收入的家庭中长大——这两种情况会对孩子产生巨大影响。这些因素对我们价值观、信念与核心需求的塑造有很大的影响。我们性格的雏形会形成在童年时期，并会一直持续到青少年时期。但即使是在成年之后，我们仍然会受到各种各样的影响，这些影响同样会对我们的为人、思想和行为产生相应的影响。

当两个人互相交流时，两个不同的世界便相遇了。

所有这些因素和经历的总和最终形成了我们的个性。因为这个总和对地球上近80亿人中的任何一个来说都不尽相同，我们每一个人也都生活在我们自己的世界里，这个世界的内容都显示在前面图片的A和

B两个圆环中。我们的经验和知识越多，圈子就越大。换句话说，我们每个人都有自己的界限，这些界限是由我们的舒适区、限制和偏见所决定的。现在到了最为关键的一点：当两个人互相交流时，两个不同的世界相遇了。不同的价值观，不同的经历，非常个人化的偏见、限制和界限。然而，99%的谈话都是按照前面提到的模式进行的："适用于我的也一定适用于所有其他人。"真是个大大的错误。道理很简单，某样事物对A来说是正确的，并不意味着对B也是正确的。某个价值观对A来说是重要的，并不意味着对B也是重要的。A无法想象的事物，B可能已经想到了三个可能的解决方案。

我已经听到你的反对意见了。"得了吧，伊利亚，很明显，每个人都生活在自己的世界里。"相信我，我能理解，因为我曾经一遍又一遍地以不同的形式听到过这句话。但既然如此清楚，为什么这么多推销手段都失败了呢？为什么越来越多的人际关系走向失败？为什么那么多人难以形成深层次的、可持续的动机？很简单，因为这个模型在原理上非常简单，但在日常应用上却非常复杂。因此，即使在这种情况下，高于均数效应 （above-average effect）[24]——即大多数人认为自己比平均水平更聪明、更强壮、更好等——仍然有效，即使客观标准并非如此。例如，你有没有注意到，90%的驾车者声称自己擅长驾驶，但90%的驾车者似乎是抽奖抽到驾照的？这里的百分比数字你可以自行调整。

想要变革的人首先要变革自己。

我们觉得自己总是正确的，我们带着偏见一路前进，我们希望用自己的观点说服他人——这正是人的本性。

另外，我们中的很大一部分都属于很糟糕的倾听者。我们变得固执，更加倾向于使用某种孤立的交流方式，这也使自己对外界的想法和观点变得"油盐不进"。当你自己的限制、偏见和信念变得更强

时，你个人世界的边界也越来越向内转移。这是一种恶性循环，迟早会导致教条主义、自以为是的态度，同时也会增加自己的不满感。可悲的是，不满的人们抱怨每件事、每一个人，却没有意识到真正的问题出在他们自己身上，比如对同一件事情看法极端对立的两类极端分子。

我想再重复一遍：每个愚人都是不同的。每个人都是独一无二的。他们拥有个人的价值观、经验和界限。你，还有我，还有这个美丽星球上的每一个人。一旦你理解了这个事实，而且把它融入你的日常行为中，一切都将与以往不再相同。

你会更顺畅地沟通，取得更好的结果，同时，作为一个人，你会成长，因为你从别人那里学习，跳出思考局限，从而把自己舒适区的边界向外推得更远。

这就结束了这个循环。我们已经确定，激励他人是不可能的，而且极容易让他们失去动力。正如我们需要小心翼翼地不要把自己的模式强加于他人，我们也必须停止试图从外部推动他人。永远记住，每个愚人都是不同的，谁不想改变，谁就不会改变。相反来说，在这些时刻，你越是希望尝试那个不堪一击的“恰卡”“可口的胡萝卜”，或者“痛苦的一击”，对方的逆反心理便越强。建立在目标感上的动机会产生完全相反的效果。从自己做起，用自己的想法去鼓舞他人。根据他人的需要、价值观和动机来满足他们。了解这以上种种，并将它们与个人目标结合起来，就能创造出一款神奇的鸡尾酒，酒中必定蕴含着深层动力、真诚的承诺和富有感染力的激情。鉴于此，我希望能用一种“经验法则”来为本章做一个总结，这个“经验法则”很好地总结了前面的所有观点：

- 总是身先士卒。
- 首先变革自己。

• 如果你受到激励，那么你就会激励别人。

• 如果你受到鼓舞，那么你也会鼓舞他人。

• 如果你改变了自己，那么你周围的一切都会改变。

你所需要做的只是勇敢地照照镜子，并下定决心为自己的生活负全部责任。你准备好了吗？

变革者备忘录：本章中的五大观点

1. 我们正处在一个从信息驱动型社会向目标驱动型社会转变的过程之中。

2. 自己激励自己：自我激励，而不是等待别人来激励你。

3. 动机是身体或精神上从A点移动到B点的内在动力。

4. 你无法激励一个自身不希望被激励的人。

5. 每个人都想要改变，但是没有人愿意改变自己。

第三部分 坚持

第七章 变革，想做就做！

胡将军笑了一笑，

看到了幼童发出的光芒，

王子与老妇阴影。

——《王子与老妇阴影》（The Prince and Old Lady Shade），彼得·墨菲

改变的最大敌人是被动。你无法想象我作为一名导师，遇到过多少没有将自己的目标、梦想和希望付诸行动的人。这并不是因为他们愚蠢，没有动力，甚或是在任何方面都先天不足。恰恰相反，他们真的希望成功，也拥有必要的知识，并能够积极配合我共同制订详细的可逐步推进的计划。但当我在几周后问起最初的结果时，他们会用悲伤的眼神看着我，表示自己还没开始实施计划。这时，我又听到了同样的借口，为什么这是不可能的，为什么时机不对，为什么他们宁愿再等等看。这是致命的错误。在内心深处，这些人仍然下意识地希望自己保持原状，而所期望的改变便会发生。他们带着孩子般的天真，错误地认为外部环境会改变，就像魔法一样——一个骑着白马的骑士会从天而降。

个性发展的最大障碍是“消极”的倾向。

在我的研讨会上，我一次又一次地意识到，个性发展的最大障碍是等待、犹豫和止于计划的倾向。我总觉得，在所有的需要、奋进的氛围和诸多的激励之外，参与者来找我只有一个原因：宣布他们正式开始进行自己所期望的变革，并在心理上为他们打气鼓劲。

“终于开始了。你有你需要的一切。你要做的只是坚持做下去。”

一方面，我非常高兴做这件事，能鼓励他人最终在内心深处做自己想做的事，对我来说是一种无上的成就。另一方面，每当我鼓励他人进行变革时，自己总会感到某种淡淡的悲伤，因为没有人真的需要得到别人的允许才能实现自己的梦想。有时你也会是这样吗？最后，关键的触发点来自哪里并不重要，重要的是你要开始行动。无论你在生活的哪个方面想要不同的结果，无论是在工作上、经济上、人际关系上，还是在健康方面，如果你不采取行动，不去做那些你需要以不同方式去做的事情，那么一切都会保持不变。你对某事不满意吗？请不要认为外部环境和你周围的人会自动改变。他们不会。你最需要关注的是自己的运气、成功和总体满意度。一切都取决于你，一切都在于你的内心。你越早内化这个事实越好。这就是为什么下面这句话对你如此重要——不妨让它成为你新的每日口头禅。

只有当你改变时，改变才会发生。如果你不做，没有人会为你代劳。

你还记得本书前一章说了些什么吗？你不是这个世界的受害者，你就是这个世界。你有所有你需要的资源来现实自己的成就。我的老东家可能会这样说：你是在行动中，还是在拖延中？

此时此刻，最能令我高兴的就是能让你下定决心，与消极被动做斗争，实现自己的梦想。你可能拥有世界上所有的知识，但你必须行动起来。你可能拥有世界上所有的专业知识，但你必须自己做出改

变。或者，正如圣雄甘地所说："欲变世界，先变其身。"这位伟大的思想家和变革者的名句真是精辟之极。因此，我想从三个最重要的——也可以说是所有实干家的普遍素质开始这一章。它们分别是强大的动机、专注于行动的意愿，以及确保持久结果的强大变革者心态。或者更简洁地说：

执行技能的三位一体：目标—采取行动—心态。

这三个因素构成了在生活中任何可以想象到的领域中持久成功的基础。第一个因素似乎不言自明，但如果没有掌握自己命运的绝对意志，你将永远无法积极地推动变革。因此，为了明确你的个人目标，问问自己以下问题非常重要：

- 我想要达成什么目标？
- 什么对我来说是重要的？
- 我支持什么？
- 是什么驱使着我？

这些答案会产生相应的目标，你需要以最大的能量和热情关注这些目标。只有全力以赴杜绝拖延，你才能为下一步行动提供必要的重要动力。当然，你的整体心态也起着至关重要的作用。生活中没有免费的东西，无论谁想要取得伟大的成就，都必须准备付出相应的代价。

有了这三种品质，你就奠定了拥有强大执行技能的基础，进而会成为周围人羡慕的对象。这些品质必须以日积跬步的方式进一步发展。因此，在这一章中，我将向你介绍一个帮助你更快上手的好工具。然后，我们将一起看看如何摆脱完美陷阱。最后，我们将致力于一个经常被忽视的因素——人人都渴望得到的幸福。当我们谈论成功的时候，它扮演了一个重要的角色。但好消息是，我们可以凭借自己

的努力创造成功。听起来不错吧？那我祝你好运！愿它成为你忠实的伴侣。

不完美，但很性感。

请诚实回答：你很容易落入完美陷阱吗？我要告诉你，完美陷阱是成功最大的障碍。在日常工作中，我知道很多人都会犯这个错误。这是什么意思呢？我指的是你总是对自己说你必须做好充分准备——即总会觉得自己可能缺少什么东西的错误想法。认为自己不够好是个致命的错误。如果你仍然不确定自己是否受到“完美陷阱”的影响，可以用一个简单的方法进行测试。在实践中，追求完美主义的冲动主要表现在以下几个方面。

① 与其做一个真正的决定[25]，制定一个强有力的目标，然后带着动力和激情去实现它，你更愿意把所有可用的精力都投入准备中去。

② 你积累知识，在互联网上做研究，成为“计划界”的世界冠军。是的，当其他人已经开始行动的时候，你更愿意继续制订计划。

③ 你要为第X天做好准备，那是你最终想要开始的日子。

④ 当然，你会对身边的人宣布自己准备开始变革，这样每个人都知道你在计划什么。然后你买了一大堆书，学习在线课程，参加研讨会，同时反复谈论自己如何不远离变革的目标。你认为自己最终一定会在假期后开始执行。

当然，你不会开始，而会继续计划。你等待“完美时刻”的时间太长，以至于错过了迈向实施的第一步。

现在我想告诉各位关于成功、变革甚至生活的巨大秘密——从“计划界的世界冠军”到“转换之王”的那块最重要的拼图。你准备

好了吗？真的吗？因为一旦我说了，就没有回头路了。好的，我们开始。

完美的时刻永远不会到来。

完美的时刻永远不会到来。你越早明白这个道理越好。你永远都不会觉得准备充分。总有一些事你不知道，也不可能知道，也总有一些事你会百密一疏。可那又怎样呢？生活就是这个样子。成功绝不是一条将你当前的实际状态与目标连接起来的直线，而是一个有很多起伏颠簸的过程。这条路上有许多障碍、挫折、意想不到的挑战和你从未想过的弯路要克服和面对。你的工作就是要面对这个过程，有所收获，学会成长。

允许自己犯错。

这里的要点是允许自己不完美，以及为了获得经验而犯错。很长一段时间，我都在想怎样才能最好地实现这种必要的思维转换。我从未想过自己会在政治上找到解决办法，更确切地说，是通过柏林著名的“党派市长”克劳斯·沃维莱特找到解决办法。你还记得他吗？在他的职业生涯中，曾经出现过两个真正精彩的时刻。首先，在他的市长任期刚开始时，他就以“我是同性恋，我骄傲！”的演讲迅速上位，给了自己的政治对手重重一击。然而，与我们话题更相关的时刻发生在2003年11月。在接受《焦点周刊》杂志采访时，沃维莱特被问及金钱是否能让人变得性感时，他的回答在瞬间便改变了德国首都的形象，因为当被问及财富和性魅力之间是否存在关联时，他回答说：“没有。”你可以在柏林看到这一点。“我们都没什么钱，但却很性感！”这句话此后成了《世界新闻报》的著名口号[26]，并在很大程度上促成了这样一个事实：在接下来的几年里，柏林越来越有“21世纪纽约”的美誉。任何想要体验一把“国际大都市瘾”的人都搬到了米特区、普伦茨劳贝格区或弗里德里希斯海因区。

完美的时刻永远不会到来，所以从今天开始培养你的性格吧。

现在令人兴奋的部分来了，因为当时的经济条件真的很差，公民在享受方面不得不容忍诸多“打折”。然而，这条“我们都没什么钱，但却很性感！”的标语一下子便使柏林人民对自己的库达姆大街、哈克市场和弗里德里希社区产生了浓浓的自豪感。当然，毕竟每个人都想变得性感，对吧？这种心理上的转变产生了相应的结果。大名鼎鼎的变革之风席卷了柏林，在世界各地，这个曾经尘土飞扬的德国首都忽然间成了创新、国际化和活力的代名词。其他大都市当然有更好的基础设施、更先进的发展理念和更强大的金融实力，但柏林却建立了一种伦敦、巴黎和马德里无法比拟的变革文化。

“好吧，伊利亚。柏林从睡美人的沉睡中醒来也许不错，但我住在一个没人听说过的小镇上。这和完美陷阱有什么关系？”这很容易解释。克劳斯·沃维莱特接受《焦点周刊》采访的那一年，我刚从汉堡搬到柏林。我觉得自己很幸运，因为我能够亲身体验这座带有“青春悸动”色彩的大都市的变化。有一件事一直吸引着我：尽管时局可能很糟糕，条件依然严峻，前景依然暗淡，但人民始终团结一致。他们满怀自豪地宣布了新的人生格言：“我们都没什么钱，但却很性感！”我越是充分体验这种心态，就越是对由此产生的遍及所有社会阶层的变革文化着迷。这正是我们问题的解决方案：培养一种允许犯错和不完美的态度。有一件事我需要向你反复说明：不管计划有多好，一旦迈出了第一步，就会遇到意想不到的障碍、挑战和挫折，迫使我们重新调整和随机应变。因此，让我们向柏林学习，向世界大声疾呼：

我们也许不完美，但我们真的很性感！

我们性感，因为我们采取行动，因为我们做出勇敢的决定，因为我们朝着前人未曾走过的方向前进。我们的座右铭是：

不完美的开始总比完美的拖延好。

无论你为自己设定了什么目标，请先将自己从完美陷阱中解放出来。因为你已经足够优秀，你已经拥有了通往成功实施之路所需要的一切。在某个时刻，你终于要开始行动了。不完美的开始总比完美的拖延好。在这个过程中，你会很自然地犯很多的错误，解决一些不可预见的问题，克服诸多的困难。但首先，这就是生活，其次，这是学习、成长和发展的唯一途径。以下是我的经验之谈：

就所需的一切多做准备，但不要过分沉溺其中。

然后你就可以开始了。满足于80%的完美，因为你永远不会达到100%。行动起来，一路学习。你越敢于不完美地开始，你就会越成功。或者，就像韩国艺术家白南准说的那样：“太完美时，上帝不会高兴！”我还要再加一句：我们这些实干家可能并不完美，但我们实在是太性感了。这是那些犹豫不决、小心谨慎、追求完美的人永远也做不到的事情，因为当其他人都在说话的时候，我们却在实干。你能说我们不性感吗？

七秒法则

你知道吗？日益数字化的生活使得我们的注意力持续时间比金鱼还短。根据微软2015年的一项研究[27]，在过去几年中，人类注意力的持续时间已经从13秒下降到了8秒，而鱼仍然是9秒。虽然研究中使用的原始资料源存在争议，但常识告诉我们，处理我们周围的许多刺激物，并将注意力100%集中在一件事情上，真的是越来越难了。这对你“付诸行动”的能力也有很大的影响。虽然今天的神经科学还远远不能完全了解人类大脑的一切，但现代研究正把越来越多迷人的细节带到表面。

在马克斯·普朗克人类认知与脑科学研究所进行的一项有趣实验中，约翰-迪伦·海恩斯教授探索了大脑中做出理性决定之前的过程

[28]。在实验结束后的一次采访中，他说：“大脑中的许多过程是自动发生的，不涉及我们的意识。这可以防止我们的大脑被简单的日常任务超载。但在做决定时，大众倾向于认为它们是由我们的意识做出的。我们目前的研究结果对此提出了质疑。”在研究中，参与者们被分配了一个简单的任务。每位参与者可以自由决定是用右手还是左手按面前的按钮。他们被要求在没有时间限制的情况下做出这个决定，但是参与者们需要记住做这个决定的准确时间，同时对大脑活动和过程进行测量。结果如何？根据测量结果，科学家们能够在做出有意识的决定七秒钟之前准确地预测出结果。在这一点上，我想引用史波克（《星际迷航》中的主要角色）的一句话“妙极了！”，让我们牢牢记住这个发现：

我们的日常决定都是在无意识的状态下做出的，之后我们才真正意识到它们的存在。

想象一下，如果我们都是第一次面对面地了解对方。现在请大声数出“7、6、5、4、3、2、1”。在这七秒钟内，你不仅对我有了一个视觉上的印象，而且更将它与你的内部评估标准、偏好和经验进行了匹配，最后形成了对我的第一印象。接下来，你要么会靠近我，要么会在潜意识里抗拒我。同时，你会判断我是否能胜任工作，是否有幽默感，是否有资格成为一个潜在的商业伙伴。我举这个例子是想说，同样的无意识过程决定了你是拖延还是在特定情况下行动。当你产生言语、动作或做任何事情的冲动，而并不有意识地去控制这种冲动时，大脑就会全速运转七秒钟。它会回答一些问题，比如“我过去有过哪些负面经历？”“会出什么问题？”“我的同事会怎么想？”或者“我够好吗？”你一定知道我在说什么吧？如果还不知道，就请回想一下，当你还是个小青年的时候，你在一家俱乐部里见到了你的梦中情人。尽管你心里七上八下地喊着：“我们走吧，出去聊聊！”但实际上什么也没发生。那是因为“七秒法则”阻止了你。

七秒法则是一个人达成目标的完美执行程序。

如果你没有在七秒钟内采取行动，那么什么也不会发生。与此相反，你的大脑会说服你放弃。你会拖延，找借口，或者被其他事情分心。你以这种方式做出的反应越多，这种状态就会变得越正常——直到有一天，你会形成某种深刻的习惯。请记住，所有这一切都是无意识和自动发生的。大多数人甚至不知道他们已经下载并安装了一个异常顽固 的拖延与被动程序。

幸运的是，你还可以使用这一发现来训练一个功能卓越的执行程序。我把这个工具称为七秒法则。从今天开始，你应该尽可能多地执行这个法则。从今天开始，无论你何时产生出行动的欲望——与员工进行重要的谈话，给难处的客户打电话，表扬某人，与另一个人见面，或者把一个想法付诸行动，你都有整整七秒钟的时间开始自己的行动。

当你有做某事、说某事或实施某事的冲动时，你有七秒钟的时间来采取实际行动。

这并不一定是指某件大事；七秒法则也可以帮助你做一些小事。拿起电话，写下一些东西，进行眼神交流，或者打开你的笔记本电脑撰写重要邮 件。最重要的是你要行动起来。这很重要，因为身体和大脑是同一个系统的同等部分。如果其中一半发生变化，那么它就会对另一半产生影响，反之亦然。七秒法则对我执行能力的帮助真是难以用言语表达。在我的观众中，也有成千上万人感同身受。这个法则也可以为你做同样的事情。最初，你应该尽可能有意识地开始这个过程。你有冲动吗？倒着数，7、6、5、4、3、2、1。在你数到1之前，你就开始做。无论何时，当你开始问自己“应该还是不应该？”的时候，请倒着数7、6、5、4、3、2、1。然后就开始行动。

每当你产生“我想晚点做/明天/下周做”等想法时，请在大脑里倒着数7、6、5、4、3、2、1。一遍又一遍不停地重复整个过程。你越频繁地训练自己，就越能迅速地养成强大的习惯。因为你每实践一次七秒法则，就会将自己的无意识自动化行为从“拖延”重新编程为“行动”。在你意识到之前，你周围的每个人都会称你为“幸运的魔鬼”。你刚刚经历了从拖延者到实干家的转变。事实上，七秒法则和你生活中幸运因素的频率有直接的联系。在下一节中我将为你解释为什么会有这样的联系，以及如何最好地利用这种联系。你准备好了吗？现在您有七秒钟的时间继续阅读：7、6、5、4、3、2、1。

成就自己的幸运

在孩童时代，我曾是迪士尼趣味迷你漫画的超级粉丝。我喜欢在躲在被窝中，花上几小时翻来覆去地翻看这些漫画，兴奋地与米老鼠、高飞狗或奥哈拉酋长一起进行各种各样的冒险。我特别喜欢唐老鸭一家。还有史高治·麦克达克，他只有一毛钱的启动资金，却成了鸭堡最富有的人，并每天在自己的诸多钱柜之间转来转去。三个打扮时髦的侄子——辉儿、杜儿和路儿在小小土拨鼠童子军营地里忙来忙去，而美丽的黛西小姐则在自己的两个仰慕者——唐老鸭和格拉德斯通·甘德之间玩着智力游戏。后两个角色的性格截然不同。一方面，可爱的唐老鸭似乎总被厄运紧紧跟随，而他傲慢、懒惰的堂兄格拉德斯通似乎总被一连串的好运所围绕。我唯一的愿望就是有一天能过上和那只梳着飞机头的幸运鸭子一样的生活[29]——我现在仍对这个愿望记忆犹新。在我的脑海里，我已经看到自己躺在门廊的吊床上，靠中彩票、挖钻石、收现金支票度日的生活了。

那时到现在已有将近35年的时间，我仍然认为鸭子一家真的很棒，因为我的孩子们现在也在读这些有趣的漫画书，我甚至偶尔也会重温一下。然而，我已经学会并内化了生活中重要的一课：

任何值得获得的东西都是勤奋、努力和坚持不懈的结果。

天上不会掉馅饼。被消费的一切都必须事先被生产出来。你花的每一分钱都得事先挣来。你想要的一切都得由别人提供，如果你碰巧是一个政客，我希望你仔细阅读这段话。作为一个成年人，我对运气这个话题仍然兴趣颇深，因为这个世界充满了唐老鸭和格拉德斯通。你难道不知道有些人，他们的坏运气似乎总是粘在自己的靴子上，而有些人却把一连串的好运气带进了自己的生活吗？在这一点上，我们需要解决一个重要的问题：在生活中最多样化的领域中，运气在成功中起作用吗？这个问题表面上的答案显然是否定的。当你看到成功人士的时候，你总能看到那些使他们取得非凡成就的因素：大胆想象、勤奋、努力工作、不怕犯错、坚持不懈，以及为了激励他人而让他人意识到自己愿景的能力。就连科学也找不到成功和运气之间的联系，因此网络百科全书将运气定义为“对明显积极、消极或不太可能发生的事件的体验[30]”。定义还指出，“卡尔·荣格创造了‘共时性’一词，他将其描述为‘有意义的巧合’”。巧合被定义为“同时发生的事件或环境，而这些事件或环境彼此之间没有明显的因果联系[31]”。从客观的角度来看，运气在个人发展中似乎只起着很小的作用，所谓的专家们喜欢利用这一发现来说明成功是可以计划的。

但常识告诉我们一定有什么不对的地方。生活无法在画板上预先设计，当然，有相当多的人把自己的成功归因于幸运的巧合。按照老吝啬鬼史高治·麦克达克的方式，他们只是在正确的时间出现在正确的地点，遇到了正确的人，并产生了一个“瓜熟蒂落”的想法。与此同时，有许多因素会极大地增加你走运的机会。

运气因素在成功中扮演着重要的角色。好消息是，我们自己可以影响这个因素。

“好吧，伊利亚，那又怎么样呢？我认为运气是一个随机因素，我怎样才能影响它呢？”在我向你介绍四种非常具体的方法之前，我

想给你介绍另一种不太科学但更实际的定义：

当努力工作遇到合适的机会时，幸运就会降临。

增加你被幸运眷顾的可能性。

创造自己的运气确实是可能的。我们越积极尝试新鲜事物，勇于犯错误，扩大我们的关系网，某天机会降临的可能性就越高，我们可以将这种机会称为幸运。但事实往往恰恰相反，因为你只有“真正的”努力才会有此回报。鉴于此，大胆和勇敢人士的运气，以及著名的慕尼黑足球队在最后一分钟的“拜尔运气”，实际上都是辛苦努力的结果。

如果你每场比赛创造的射门机会是对手的两倍，那么射门成功的概率就是对手的两倍。伍迪·艾伦曾说过：“生活中80%的成功都是自我表现。”事情就是这样。如果你坐在家里的沙发上等待幸运的降临，生活将会充满痛苦的失望感。然而，那些敞开心扉、积极改变、为梦想而努力的人，一定会经历一些看似幸运的时刻。不幸的是，你永远无法计划这些幸运时刻何时出现。不过我现在希望为你介绍四个因素，这些因素可以显著地提高幸运尽早发生的可能性。我将这四个因素称为幸运推动者，它们分别是：

幸运推动者1号：承诺的自由

我知道这听起来很奇怪，但事实上，一个人最大的自由就是自我承诺。然而，如果你环顾四周，便会发现许多相反的情况。没有人想再做决定了，他们只想保持选择的自由。这同样适用于人际关系，也适用于达成目标或日常工作。座右铭：最初，我只投资80%，因为没有人知道是否会有更好的东西出现。但事实恰恰相反。你越是决定有始有终地完成一件事，你就越会体验到一种无法想象的内在自由，因为只有百分百地承诺，你才会百分百地投入，将百分百的精力集中在这

件事上。我有一个非常简单的系统，可以帮助我清楚地定义自己的优先事项。每当我面临一个艰难的决定，我都需要在两个选项之间进行选择：要么我会从心底对一个选择说“噢，是的”，要么我决定说“不”。对我来说，这两个选项之间不存在中间地带，因为很久以前，我就已经和那些优柔寡断的决定说再见了。我内心的自由仪每天都在感谢我。因为只有那些全身心投入的人才是真正自由的。

说“噢，是的”或“不”。没有中间地带。

幸运推动者2号：坦然地认可自己

当我写这几行字的时候，我发现自己处在一艘停泊在里斯本的游轮上，有一件事每天都会引起我的注意。虽然大海是美丽的，食物是美味的，天气是晴丽的，但邮轮上的大多数人都处于三种不同的模式之中：谈论曾经的旅行，计划明年的旅行，或抱怨目前的旅行。他们也是你所认识的那种人——即使在最美丽的天空中，这些人也能发现一小片乌云，而这一小片乌云会毁了他们的一整天。不用说，这些唠叨的同伴完全无法享受当下。我对这种情况感触颇深，因为我正与两个最重要的榜样同行：我的两个女儿艾玛和伊丽莎白。你无法想象她们在旅途中的每一刻都是带着怎样的好奇、快乐和感激之心。有一天，伊丽莎白再次兴高采烈地来到我们的船舱，我问她：“你怎么了？为什么这样高兴？”她的回答既天真又堪称经典：“没有什么特别的原因，爸爸！”这让我想到一个重要的问题：

你最近一次坦然地认可自己是什么时候？

什么，你不记得了？这样的话你应该尽快改变这种状况，因为你的整体生活质量取决于自己坦然地认可自己的能力。

我们在消极心态下做出的决定永远不会带来积极的结果。

真的，从来没有。你记得自己曾经在心情不好的时候做出过好的决定吗？另一方面，如果我们基于喜悦、充实和感激做出决定，那么结果也将有所不同。所以请学会感觉良好，并尽可能地提高感觉频度。不是活在过去或未来，而是享受现在[32]。你越能做到这一点，就越能享受到外部因素使生活更美好、更动人心魄、更快乐的情景。

幸运推动者3号：识别披着羊皮的狼

还记得小红帽的童话吗？童话的主人公是一个小女孩，她带着一篮子食物，正在去奶奶家的路上。实际上，她心中有明确的去向，知道自己应该走哪条路。但恶狼会突然伪装成不同形态出现在小红帽行进的道路上，分散她的注意力。我们知道故事的结局，因为不久之后，小红帽便被伪装成外婆的狼吃掉了。如果你好奇为什么我要讲这个童话故事，那么请先让我澄清一下：即使在你的日常生活中，恶狼也总是在四周潜匿，伺机而出。什么，你根本没注意到？这也难怪：它没有灰色的皮毛和锋利的牙齿，而是以各种各样的伪装出现。

我所说的恶狼指的是浪费时间的事物、让人分心的事物，以及那些被认为是捷径，但实际上常常让你偏离自己真正目标的事物。老实说，有多少次，你只专注于不重要的事情，而不是自己的重要目标？有多少次，你试图集中精力解决问题，但自己的思想却游荡他处？有多少次，你想要处理一项重要任务，但又忍不住去查看自己的社交媒体动态？有多少次，你在与家人一起旅行的时候，因为还要回复工作邮件，而没有给予孩子必要的关注？在所有这些情况下，恶狼便会试图引诱你离开原来的路线，这样它就可以最终吃掉你。为了增加自己的个人运气，你应该学会在日常生活中识别恶狼，不要被他事分心。不要浪费时间，集中精力，一次只做一件事。请记住在几页之前我第一次向你推荐的那句话：

“如果你现在待在房间里，那就全身心地待在那里！”

当你在房间里的时候，就要安心待在房间里。我不知道还有哪种哲学比这句话更适合帮你在你的日常生活中找出最为变化多端的恶狼，并使你百分之百地致力于某项事业。请专注于真正重要的事情。将专注力渗入自己的每一寸纤维组织，每一根毛发。不要被其他任何事务打扰，你便会得到满意的结果。

幸运推动者4号：永远永远，积极乐观！

我相信积极态度的力量超过其他我相信的一切。你可曾见过一个消极的人做出过积极的改变吗？你看到……

在同样的条件下，内在态度决定了成功还是失败，决定了平庸无奇还是卓越不凡，决定了幸运连连还是祸不单行。

当然，这并不意味着你就像那些充满了光明与爱的大师一样，需要戴着玫瑰色的眼镜看待自己的人生，简单粗暴地忽略各种问题，粉饰日常生活中的挑战。相反，问题是生活的一部分。重要的是我们如何处理它们。经验法则是认识到问题，同时思考如何用最好的方法解决它。通过这种方法，你会总是在可能性中思考，而从不在限制中思考。你总会以某种充实的心态开始行动，并将那些与贫乏有关的想法踢到一边。最重要的是，你自己改变了，而不是希望外部环境改变。请永远不要忘记一件事：你的态度并非无关紧要。态度就是一切，因为它决定了你的基本方法，你发现机会的能力，以及你对生活的满意度。我希望你永远不要忘记成功态度的三条黄金法则：

规则1：永远保持积极。

规则2：永远保持积极。

规则3：永远保持积极。

这个世界充满了消极、沮丧和痛苦的人。但永远只有那些积极的变革者才能日复一日地推动社会前进，并在世上留下美好的印记。

借助上述四个推动者，你将能够迅速提高自己的个人运气因素。当然，运气不只是你拥有的东西或降临到你身上的东西。它的实质是某种存在的状态。甚至可能是我们人类最努力争取的某样事物。但绝大多数人都犯了一个致命的错误，认为运气是由外部因素决定的——这真是个大大的错误。当某些事情发生时，当一个人拥有物质时，或者当一个人经历某些事情时，运气从来都不是靠人力可得的。运气是完全不同的东西。它是一种基本的生活态度，是一种有意识的选择，即“幸运的态度”，今天就试试吧，祝你好运。你可以没有任何理由地快乐，因为你有能力这样做。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1. 只有当你自己发生变革时，变革才会到来。如果你不做，没人会做。

2. 完美的时刻永远不会到来。因此，与其完美地拖延，不如不完美地开始。

3. 用七秒法则训练自己的变革者心态。

4. 当努力工作遇到合适的机会，幸运就会降临。

5. 你可以借助四个助推方法创造自己的运气；将这些助推方法应用到自己的生活中。学会毫无理由地感觉良好。识别披着羊皮的狼。并且永远，积极向上！

第八章 成功是个混球

我在清晨醒来，阳光开始照耀。

夜晚已悄然逝去，

我看到了你的面庞，也看到了自己。

我尝到了些许生活的滋味。

我尝试着挣扎忍耐，

但终陷于恍惚之中。

——《恍惚之中》（In Trance），蝎子乐队

“成功是个混球！”我轻蔑地对着镜中的自己说出这句话。那是许多年前的一个除夕之夜。那时，我还在卡尔施塔特任总经理，在第二次调任后，我来到了一个全新的城市。尽管这是一个特殊的日子，但和往常一样，我工作了很长时间，直到7点左右才回到我的公寓。我忽然感到一阵惶恐。这毫不奇怪，因为那是我第一次独自过新年——在这个我没有选择的城市，在这个我一个人都不认识的城市。整个城市中，派对如雨后春笋般出现，享乐之音频频入耳，喧嚣之地处处笙歌，而我晚上的日程安排却完全相反。首先，我在外卖店买了一个披萨，喝了半打啤酒，然后看了一会儿电视，在午夜和自己一起举杯。这是我一生中最低潮的时刻，因为我从未感到过如此的孤独和空虚。那时我周围的人都认为我很成功。这并不奇怪，因为从外表上看，我确实是一个有抱负的人，在事业阶梯上乘风破浪，实现了别人梦想的一切。这里有一个问题：如果这是真的，为何我的内心会如此沮丧？

如果你没有实现自己的梦想，那么只有一个人要为此负责，这个人就是你自己。

突然，我的消极情绪压倒了我，我开始相信成功就是个混球。因为如果这就是自己为成功付出的代价，那么我绝对不想成功。我沮丧地上床睡觉，两天后又继续重复之前的生活。今天，我非常感谢那个除夕之夜，我的绝对低谷也是我人生的一个转折点。就好像有一个开关掉在了我的膝盖上。我第一次了解到，我的沮丧与外部环境无关，完全是我过去几年里所选择的结果——当然，也是我没有选择的结果。成功不是混球，而我自己才是。因为我让自己被一个非我的成功定义所引导，因为我已经有很长一段时间没有“讲述自己的故事”了，因为我让自己满足别人的期望。只有一个人能改变这一切：我。所以我向自己保证我会改变自己。不是修修补补，而是彻彻底底。再不接受妥协，只是一心做自己的事。这也不是一蹴而就的成功，因为我首先要弄清楚我真正想要的是什么。但种子在那时已经播下，直到今天我仍在收获，因为我学到了三件事：

在我们的生活中，塑造我们性格的绝不是那些闪亮的、耀眼的、迷人的时刻，而是低谷期。因为这些低谷期几乎总是人生的转折点。

如果我们能成功地将这些强烈的情绪转化为生产力和相应的“比以往任何时候都更甚”的心态，不满、失败或挫折就会成为极其强大的动力来源。

成功是非常个人的事情，每个人对成功的定义都不同。

是的，现在是时候谈正事了，因为我希望能在本章中和你谈谈自己多年前曾错误地称之为“混球”的那个词。这也是我在众多书籍、讲座和公开文章中所频频提及的唯一话题。企业家达伦·哈迪甚至用世界上最成功的杂志之一向它致敬[33]。现在我希望首先问一个非常私人的问题：你认为自己是成功的吗？是不是不太好回答？事实上，成功远比我们在媒体上宣传的原型复杂得多，我所说的原型指的是丰厚的银行存款，手腕上戴着的劳力士手表，辉煌的事业，车库里的保

时捷，摩纳哥港的游艇，以及以奢华和身份象征为标志的整体生活。看看你选择观看的任何广告，或走过的任何购物中心，你就会明白我在说什么。

避免过一种与自己的身份相冲突的生活。

但是，正是这种基于外部因素和他人认可的成功定义，导致越来越多的人去追求不属于自己的目标。他们遵循时尚 的要求，屈从于现代媒体的诱惑，潜移默化地远离自己的价值观、信念和梦想。从长远来看，这会导致极端的不满，因为你会在潜意识中感觉自己的生活与自己的身份相冲突。

可是，成功真的只能与物质、外在的成就和实现社会性目标联系在一起吗？如果一个单身母亲养育着自己的三个孩子，同时做两份工作，但仍然感到快乐和满足，这难道不是一种成功吗？如果一个家庭决定住在远离大城市的旧农舍里，完全自给自足，这难道不是一种成功吗？一个事业蒸蒸日上的律师放弃自己的事业，在泰国以每天收入10美元的潜水教练的身份生活，但最终通过这次活动找到了内心的平静，这难道不是一种成功吗？这只是其他数以百万计的例子中的三个，它们证明了一个道理：成功总是由内而外的。例如，我们将一个项目付诸行动，实现了一个对我们来说很重要的目标，或者做出了一个重要的决定。

最重要的是，成功总是与我们整个个人的变革钻石模型紧紧相关。最终，你的身份、你的价值观和你的信念决定了你生活中真正重要的东西。当然，金钱和物质总是起着一定的作用；所有那些想让你相信金钱不重要的人都没有告诉你真相。但它本身不应被异化为目的。因为负责幸福、满足和充实的因素通常处在另一个完全不同的阶段上。

所以我想向你提出一个问题：

成功对你来说意味着什么？

读到这里，你应该已经清楚什么对自己是真正重要的，是什么驱动着自己，是什么让自己的生活有意义。搞清这些对你回答这个问题很有帮助，我再怎么强调这种强烈的反思对你个人的未来有多重要也不为过。我还需要再次强调“你必须对自己绝对诚实”这件事吗？像往常一样，在这里，你也可以愚弄你周围的人一段时间。但是当你每天早晨照镜子的时候，镜中的那个人会很清楚地感觉到自己的外表和内心是多么不和谐。

现在，让我们来点真格的，请先回答以下几个问题：你对成功的个人定义是什么？在一家跨国公司里，你的职业生涯算是飞黄腾达吗？你是否梦想拥有自己的公司？或者在乡下过上一种和谐的家庭生活，有五个孩子，一大群宠物，外加一个私人院子？

请忽略所有其他人的想法、外在的期望，或社会从众心理。这是你自己的生活和满足感，进而也是你自己对成功的定义。“好吧，伊利亚，但我觉得跑车、大笔现金、坐飞机环游世界的生活很性感。”太棒了。如果金钱和物质对你来说很重要，那么请尽全力多多攫取它们。但是如果你想的是完全不同的事物，那么请为这些需求留出适当的空间。我自己一次又一次地享受着奢侈的生活。我收集漂亮的手表，当我旅行时，我更喜欢待在丽思卡尔顿酒店，而不是在商业区的普通汽车旅馆，高级餐厅里的美食是我消费最多的对象。每一次，我都充满感激之情，因为我努力工作才买得起这些奢侈品。但如果没有这些，我依旧可以获得快乐，我可以在任何时候都不需要它们。这种意识本身就极大地增加了我个人的自由度。

你越清楚什么对自己来说是重要的，你就越能够用适当的内容来定义“成功”二字。这使你能够调整自己的生活、工作和日常活动，以便在所有这些领域取得成功。为了给你最好的支持，我想给你我的成功公式，你可以使用每一个可以想象的成功的定义。我想用一个咒

语作为对本章的开篇总结，这个咒语经常忠实地为我服务，它也可以为你做同样的事情。即：

如果感觉良好，就不会那么糟糕！

已经够详细了，不是吗？

成功公式

我们需要对成功下一个“独特而个人化”的定义，这个定义是得到幸福和充实生活不可或缺的基础。为了能够获得永久的尤其是简单的成功，我们现在需要用生活来填充成功的抽象概念，并通过适当的行动将其转化为具体的结果。最重要的是，成功的基础是坚持不懈地重复那些所谓的“小事”。这种坚持不懈也成就了我个人的成功公式[34]：

成功=清晰×专注×努力

真正的和可持续的成功总是这三个因素合力作用的结果。在开始阶段，你必须非常清楚什么对自己是真正重要的，其次是坚定不移地在实践中运用这三个必要因素。如果你将这两种品质与努力、积极，尤其是长期的工作结合起来，那么成功几乎是板上钉钉的事情。因此，让我们先来仔细分析一下成功公式的各个组成部分。

成功要素1号：澄明

当我还是孩子的时候，我和其他的小孩经常玩牛仔和印第安人的游戏。我们每个人都有自己偏爱的角色，并希望在下午的游戏中扮演这个角色。然而，在那个时候，我们没有太多的选择，仅仅是因为我们没有太多合适的模仿对象。因此，有些人扮演阿帕奇部族首领温内图，而另一些人则更愿意扮演马歇尔·马特·狄龙——高分电视剧《荒野大镖客》的主角。如今，超级英雄的数量就像海洋中的沙粒一

样多。当我看到自己的孩子们游戏时，我儿时的那个“缺乏足够模仿对象”的问题早已不复存在，他们面临的是一个完全不同的问题：“自己想要模仿哪位超级英雄？”

弄清楚你想要什么，什么对你来说是重要的，什么能让你快乐。然后你才会做出正确的决定。

在孩子们回答这个问题的时候，你可以看到他们眼中闪烁的光亮。读心术、隐身、时间旅行、急速、飞行，或者用意念移动物体的能力，这些都是现在孩子们想要的东西。如果我问你这个问题，你的回答是什么？你更喜欢哪种超能力？我的选择可能会让你大吃一惊，因为我会选择澄明。当谈到充实而满足的生活时，没有任何其他特征比澄明更加重要。对于我们个人对成功的定义来说，澄明同样至关重要。只有知道自己想要什么，什么对自己来说是重要的，什么让自己真正快乐——当然，也包括什么是你不想要的，什么对你来说不重要，什么让你不快乐后，你才能做出必要的决定来获得它。

如果你已经实践了前面章节的内容，勇于大胆地对镜直视，那么在这一点上你应该已经有了高度的澄明。另一方面，如果你仍然有点不确定，那么我建议你再次仔细阅读第二章，“什么是重要的”。需要注意的重点是，当你回答了“生命中真正重要的是什么”以及“你对生活的真实期望是什么”时，你内心的澄明就会上下起伏。另外，还有一种特殊的多米诺骨牌效应总是让我着迷。当它发生在我自己身上时，我感到惊奇，但当它发生在我的客户身上时，我同样会感到惊奇。在初始阶段，由于对自身价值观的肯定和真正欲求意识的增强，澄明会带来更多的承诺，当然，澄明感也会在自身的交流中体现出来。你会更快、更透明地做出决定，并为周围的人提供指导。这会增加你的魅力，并最终提高你在各个生活领域的效率。

澄明=>承诺=>影响

但澄明也会产生一个非常突出的副作用。有些人喜欢把它叫作“入局”，这是承诺的另一种说法。如果某件事对你来说真的很重要，那么你会尽一切努力让它发生。你会投入时间、精力和金钱。即使遇到了阻碍或者自己最初的动力有所减弱，你也会加倍努力坚持下去。不管你计划做什么，一定要确保自己入局，这对你来说真的很重要。

你的动力在减弱吗？问问自己：我是否已经充分入局了？

我经常会在自己的研讨会和活动中默默观察“入局”可能产生的影响。有时，我会为某些学员提供打折机票，甚至直接邀请他们参加课程——这算是我为那些刚刚开始自己职业生涯或正在经历某个财政困难阶段的人所提供的帮助。然而，我经常注意到，在这组享受优惠的参与者中，尽管他们在课程开始时都显得雄心勃勃，但在实施阶段却往往一败涂地。对于那些付了全额注册费的参与者来说，情况则完全不同。对这些学员来说，他们承诺之后通常会有与之相随的行动，因为这些人已经入局。他们在自己身上投入了一大笔钱，因此大大增强了他们的个人期望。因此，澄明不仅会带来更多的承诺和更大的影响，而且最终还会提高执行度。

成功要素2号：全神贯注

既然你已经明确了自己的目标，那就该好好利用你的力量，调整你的注意力，这样你就能把注意力集中在那些真正推动自己前进的事情上，而不会为那些不重要的事情牵扯精力或陷入困境。我建议用“天堂和地狱”作为比喻。这一切背后的哲学是什么？很简单：仅仅关注两个领域。一边是天堂，我指的是与你的梦想、愿景和战略相关的一切。你也可以称其为你的公司或你的生活工作。为了给自己创造一种记忆方法，你也可以试着想象空中的城堡，它们是如此之大，以至于城堡之上只有苍穹可见。当然，地狱也是存在的。我指的是你在

天堂制定的那份“努力工作、付诸行动和切实实施”的策略。请不要被“地狱”这个词的负面意义所迷惑，我选择这个词是因为它与“天堂”完全相反。坦白而言，专注于“做”这个被引用得如此之多的字眼有时会感觉有点像地狱，对吧？那正是我们必须情愿付出的重大代价。

成功在天堂或地狱。这两者之间的任何事情都会让你分心。

天堂和地狱的比喻可以作为自身注意力的良好参照。无论你的目标是什么，都要扪心自问：我是在天堂还是在地狱？换句话说，从现在开始，把你最重要的三种资源——时间、精力和金钱只用在与这两个地域直接相关的任务上，要么是你的愿景、你的战略，要么是伟大想法的发展，要么是这些事情的具体实施。而对二者之间的种种而言，要么你完全放弃，要么就将它们留给别人处理。你可能会埋头于那些介于天堂和地狱之间的种种，但请一定记住，那些事情只会分散你的注意力，不会让你更有效率，也不会让你更接近自己的目标。所以请调整自己的注意力，你的成功会感谢你的。

成功要素3号：努力工作

我想和你们分享我内心深处的三个信念：“无痛苦不成长”“幸运偏爱勇者”和“努力工作总能打败天才”。因为我最相信的是笃实而老派地努力工作。“但是，伊利亚，那真的过时了，因为在这个数字变革的时代，聪明地工作更重要，不是吗？”我经常听到这种反对意见，但我还是坚持自己的观点，因为今天每个人都很聪明。顺便说一下，我也是。它只是某种必需的基本前提，并不是一个与众不同的特征。正因为如此，努力工作是有回报的。

聪明而努力地工作。

这种罕见的组合会自然而然地使你拥有自己的独特销售主张。

所以，现在我们到了成功公式的第三个因素，即努力工作。如果你知道什么对自己来说是重要的，并将自己的全部注意力集中在这些事情上，那么成功的降临与否将取决于你投入的强度，尤其是长期的强度。不是一次，而是一次又一次。即使在你产生厌烦情绪之时，即使在你屡屡受挫之时。即使在你想要拂袖而去之时。在所有这些情况下，努力工作可以帮助你掌控局面。我最崇拜的偶像之一——《终结者》中的阿诺德·施瓦辛格在他著名的“成功的六条法则”演讲中给出了两则传奇金句：

“你不能把手放在口袋里爬上成功的阶梯”和“当你在打盹时，别人却在拼命工作”。

没有什么可补充的了。不努力就没有成功。就这么简单。

让澄明、专注和努力成为自己生活态度的主要部分。

这是成功公式的三要素：澄明、专注及努力工作。请让这些品质成为你生活态度的主要部分，于此，成功将不可避免地出现在你生活的各个领域。当然，这并不意味着现今社会成功会变得更加容易，或者会自动发生。恰恰相反，你将继续犯错误，与挫折战斗，面对失败。但你会在这些挑战中茁壮成长，愈挫愈勇。这也许是所有成就中最伟大的成就。然而，你越勇敢，就会有越多的牢骚鬼、万事通和冷嘲热讽者从洞里爬出来。为了你自己的满足感，敢于做更多自己的事情至关重要。这就是下一节的内容。

批判性思维的艺术

作为一名国际主题演讲嘉宾，我很高兴自己能被客户邀请参加全球的各种会议。听起来不错，对吧？嗯，在某种程度上是的，但这也意味着我在机场和各种飞机上花了很多时间，这显然不是我最喜欢的消遣。顺便说一句，我喜欢飞行本身。我不喜欢的是等待和日益复杂

的空中旅行。但我充分利用了这段时间，利用在空中的这几小时来做一件非常重要的事情，而在繁忙的日常生活中我通常会将这件事抛之脑后：我享受属于自己的时间。我阅读了一本很吸引人的悬疑小说，在船上的娱乐室中观看了一部最新的电影，或者只是思考以下生活本身。没有电子邮件、电话或任何其他的杂务可以打扰我，这有点像为自己的灵魂做一次水疗。但当我在自己的诸多旅行中环顾四周时，周围的大多数人是在“操作模式”下旅行。他们用手机疯狂地交谈，以极高的音量谈论着各种公司内部信息——这样周围的每个人都会知道其公司目前的问题，他们会在旅行开始阶段便打开自己的笔记本电脑，并全神贯注地细细查阅每一个Excel表格中的内容。但他们这样做的原因何在？为什么有些人甚至在从柏林到法兰克福那短短45分钟的旅途中都不能稍稍放松一下呢？一方面，我怀疑有些经理人认为自己太重要了，他们犯了致命的错误，认为他们只要消失超过一小时公司就无法运作。然而，另一个原因更常见，人们总是无法打破自己熟悉的常规和标准程序。当然，熟悉的常规也很重要，因为这些“驾轻就熟”使我们的工作具有一定的稳定性和熟悉度，还记得前面提过的那个“对安全的核心需求”吗？然而，当你被困在自己的日常生活中时，这种大体上积极的性格会很快一路变为消极。当过程和行为不再受到质疑时，它们更会变得荒谬、可笑和愚蠢。

重点应该始终放在客户的需求而非内部流程上。

当一家公司的员工将作为客户的你完全忽略无视，当这些员工的行为完全是以公司内部流程和要求为导向时，你是否曾经懊恼不堪？在这种情况下，我总是想到我那位亲爱的同仁埃德加·格夫罗伊，他将上述情况精准地概括为：

“唯一让我们不安的就是顾客！”

特别是，当我想到访问政府机构或拨打大公司的热线电话等场景时，脑海中会不由自主地浮现出数百个这样的例子，但既然我们谈到了航空旅行这个话题，我们就将这个话题继续下去。你是否曾想过为什么内部流程会是这样的？为什么即使没有人听，机组人员也每次都需要解释安全说明？为什么乘机时我那小小的手机竟然有能力扰乱一架空客A380大飞机的运行（所以我无法使用手机），而飞机对手机造成的干扰却无人发声[35]？我还想知道，每一次飞行中，机务人员都是从哪里学到的那些通告内容——当然，我指的是大部分不相关的内容和那些特别的格式。说真的，没有一个正常人会如此不自然地讲话，也没有一个人讲话的语气中会带有如此明显的冷淡感。从驾驶舱发出的通告也总属于完全相同的类别。多年来，我一直想知道究竟有谁对飞机飞行的高度/外面的温度，或目的地机场的风来自哪里等等信息感兴趣。这些信息可能会让机长和副驾驶感到兴奋，但乘客们可能不会对它们产生任何兴趣。

答案就像生活中的许多其他领域一样——人们一直在循规蹈矩。在某个时候，某个程序进入启动阶段，随后所有相关方都会按照惯有操作忠实地执行相应部分，没有人会提出批判性的质疑。做这些事的人会将任何有关目的的问题抛到一边，然后经历某种异变，最终成为一只没有头脑的工蜂。这导致了一种极为糟糕的态度——你只考虑内部流程、规则和机制，而完全忘记了客户的需求。

幸运的是，越来越多的人不再用“我们一直都是这样做的”这种糟糕透顶的论点来搪塞自己。

从你的词汇表中删去“事情总是这样的”这句陈词滥调。

独立思考的人会对现状提出质疑，然后对那些没有灵魂的过程赋予新的意义。某日深夜，我从慕尼黑飞回柏林，突然间，意想不到的事情发生了。飞行员从驾驶舱进入客舱，并用某种平淡如常的声音宣

布："亲爱的乘客们，我想请各位看看窗外。作为飞行员，甚至连我们都很少经历如此星光灿烂的夜晚。这真是一幅美丽的景象。此时此刻，您几乎可以俯瞰整个勃兰登堡州。舱内左侧的乘客特别幸运，因为当我们直接前往柏林时，那里的景色简直勾人心魄。我每次都会惊叹如此美景，所以希望和各位分享一下。祝各位飞行愉快。谢谢各位能让我和我的团队将你们安全地送到目的地。"

你多久会产生一次想要自发鼓掌的冲动呢？幸运的是，我们着陆后，飞行员站在驾驶舱前，这样我可以在下飞机时与他握手并道谢。在摒弃了愚蠢的例行程序之后，即使只是短短的几句话，也能够使乘客体验到那种能给人留下深刻记忆的美妙时刻。如果你仔细观察，便会发现自己的整个人生中处处都有这样的特别之人。不幸的是，我们已经太习惯于这样一个事实，即大多数人更喜欢按照书本行事，却将自己的想法交给规章制度和毫无意义的规则。成功的另一个重要因素是批判性思维——不幸的是，这种技能已经变得非常罕见，许多人已经习惯于由媒体、政治或匿名团体告诉他们什么是重要的，什么是对的，什么是错的。请永远不要屈服于这种致命的便利，一定要培养批判性思维的艺术。我并不是说你应该成为那种从根本上反对一切的人。不，我所说的批判性思维是指对目的、相关性或客户导向的质疑。我的建议是：质疑一切。质疑毫无意义的程序、内部过程和愚蠢的惯例；质疑根深蒂固的观点、信念和偏见——当然，尤其是你自己的。

质疑一切，包括质疑"应该质疑一切"这句话。

作为一个批判性思考者，一旦你开始有所作为，就会发生两件事。其一，你会从周围人们那里感受到巨大的阻力。这很自然，因为你会突然质疑那些早已被普遍接受的过程、惯例和程序。这并不总是令人愉快的，但哪里还有其他的选择呢？其二，其他的事情也会发生：你会发现在自己的日常生活中充实感、满足感和价值性都有了显

著提高——因为你只做那些真正有意义的事情，并且明确拒绝所有无意义的行动。为了帮助你在未来的生活中更容易操作，我希望介绍三个具体的工具来帮助你培养批判性思维。

批判性思维工具1：关于目标感的问题

我们在生活中最好的向导是目标感。平凡的工作因为它有了意义，坚持不懈因为它有了理由，我们的生活也因为它变得卓越。作为补充说明，某件事可能会是明智的或有目的的，但那个广为流传的短语“这个有道理”则毫无道理。这个短语算是那种经典的“被所有人使用，然后便不再被任何人批判性地质疑”的例子。

总是问一问自己：“我是怎么知道的？”

现在我们来到了关键的问题，你可以使用这个问题对意见、偏见、价值观、信念和所谓的与环境相关的事实进行检测。这个问题是：我是怎么知道的？为了回答这个问题，你迫使自己深入到最初体验的核心，从而验证其意义。你越经常问自己这个问题，就越会注意到我们从别人、媒体或我们的环境中采纳了多少观点和信念。一方面，这当然需要勇气，但另一方面，这是根据自己的标准过自主生活的唯一途径。

批判性思维工具2：列出一张“不要做”清单

是的，你没看错。立即理清思想，列出一张详细清单，写下自己不会再做的事情。这可是件大大的正经事。一张标准的“待办事项”清单往往内容繁杂，我们也常常会被各种各样的责任压得喘不过气。幸运的是，有一种特效药可以解决这个问题：设定优先级，不断地说“不”——对磨耗时间的事物说“不”，对浪费时间的事物说“不”，对那些“我们每天都很乐意去处理，却最终并没有让我们离目标更近一步”的任务说“不”。请记住我在第四章中提到的：越是

培养说“不”的能力，说“是”的次数就随之越多。对更多的个人自由说“是”，对更加集中精力说“是”，对更多的自决说“是”。请拿起你的日记或一张纸，写下所有从现在开始不会再做的事情。几天之内，你就会发现你的时间管理变得更加有效，产出更高。而且，作为一个良性的副作用，创建“不要做”清单的同时，你内心的澄明感也会随之而出。

批判性思维工具3：列出一张“不在乎”清单

现在让我们聊聊第二张清单，它同样包含了诸多内容。和它的姐姐 ——“不要做”清单——一样，“不在乎”清单也注重于放手、说“不”和与众不同等要素。然而，这张清单的影响力更大。当然，清单的名字也更酷，因为它代表的是“我不在乎！”如果你想过一种自主的生活，这种态度必不可少。因为你做的事情越多，你周围的人对你的反应就会越大：不理解、批评、拒绝、无所不知、唠叨、积极的反对，以及非常微妙的情感勒索。你会听到这样的言辞：“你不能就这样……”“但你应该……”或者“你必须立刻……”这些听起来是不是很耳熟？

有了这张“不在乎”清单，你就可以将自己从别人的期望中解放出来。

一方面，当他人对你的个性产生上述反应时，你可能会有点骄傲，因为人们只能怯生生地对你表达他们的想法。而另一方面，如果阻力太大，这种个性也会成为某种真实的负担。这使你更需要把自己从别人对你的看法、对你的期望、对你应该如何工作的要求中剥离出来。你无法阻止这一切，但你可以做出一个决定——从现在开始，不再在乎。因此，从现在开始，请遵循畅销书作家托米·约德的箴言，他的箴言简明扼要，字字珠玑：“我才不做哩！”现在，请创建你自己的“不在乎”清单。写下你毫不在乎的一切：无论你的生活、你的

观点、你的决定或你的想法是否适合别人。你的着装是否被他人接受，他人如何评价你的驾驶风格或你的音乐品味。对自己说："我不在乎！只要能让我快乐，我不在乎别人怎么想。"你越能以这种方式把自己从别人的期望中解放出来，你就越能朝着自己的目标前行。

有了这三个工具，你便可以将自己的批判性思维提升到一个新的高度。最好把这两张清单都挂在你工作空间内某个清晰可见的地方，这样你就可以每天都照着做。随后便好好享受自己作为一个批判性思考者的生活吧。在这千人一面、千篇一律、平庸寡淡的时代，你可能会被别人视为异类，但这是过上充实幸福生活的唯一途径。当然，你应该立即对这一论断进行批判性的检验。

做出重大变革永远不会太迟

我永远也不会忘记，为了人生的第一次有偿演讲，自己究竟付出了多么大的努力。在整整一年多的时间里，我一直在宣传自己，联系经纪公司，给潜在客户打电话，但一切都毫无结果。你无法想象在那段时间里，我听到"不"这个词的频率有多高，花样有多多。一个单词的发音方式能有多少变化，我全部入耳体验过了。直到有一天，我接到了一家大公司人力资源经理的电话，我可能已经和她联系过七次了。一开始，我以为她会好心提醒我不要再打扰她，但实际上她对我说："伊利亚·格里泽斯科维茨先生，虽然过程很辛苦，但我最终说服了我们的董事会。我们想邀请您参加我们的年度员工活动。您九月初有时间吗？"我故作镇定地答道："请稍等。我要先检查一下我的日历。"因为日历上有这么多空白，所以当时页面上呈现一片白色。但与此同时，我做了"克罗普锯"的动作，像那位利物浦教练尤尔根·克罗普一样在空中挥舞着自己的拳头，我的内心充满喜悦、宽慰和自豪。

但是，在我将电话挂断后，身体中的内啡肽就立刻变成了极度的紧张感。这也难怪，因为这是一个相当大的事件。演讲地点被选在城里最大的演讲厅，该公司的新闻简报足足用了两页的篇幅对我进行介绍，CEO更亲自开车到火车站接我。在前面几位演讲者将气氛渲染得沸腾起来之后，所有的灯光都亮了起来，我望着台下那六百双热切期待的眼睛。终于轮到我登场了。主持人向观众介绍道："女士们，先生们，让我们欢迎今天的明星嘉宾，经验丰富的顶级演讲者和变革专家伊利亚·格里泽斯科维茨先生。"我走上舞台，深吸了一口气，开始为观众们演讲——这个演讲即使是在女儿幼儿园的家长会上也算不得好。观众的掌声越来越少，大厅内的气氛越发沉闷，我面对的是一张张充满疑问的脸。这并不奇怪，因为我现在知道当时那45分钟的演讲中包含了过多的信息，所以听众除了困惑之外别无选择。人力资源经理——就是那位努力为我争取机会的女士，在会后沮丧地找到我说："您知道吗，伊利亚·格里泽斯科维茨先生？这个活动我们已经举办11年了。但气氛从未如此糟糕。我们老板很早就走了。"

说出来有些奇怪，但我当时的第一个想法是：我怎么回火车站？不管怎样，我还是很快便意识到究竟发生了什么。这对我而言是重要的一天，是我期待已久的处女秀，是我证明自己的唯一机会，但我把它完全搞砸了。在那一刻，我的梦想像肥皂泡一样破灭了。我认为自己作为一名演说家的职业生涯已经走到了尽头，尽管那时还没有真正开始。我有过这样的想法：我肯定他们会在公司总部挂一张我的大照片，并贴上"史上最差演讲者"的标签。"没有人会再请我了""我最好还是离开，回到我原来那个商场经理的工作岗位上。至少那个岗位我还能胜任。"我沉浸在自顾自怜之中，我几乎要被这种感情淹没了。但生活还是向我伸出了援助之手——几天后，又有一件事拯救了我。那时我正在瑞士主持一次研讨会，当我正准备开始时，助理在我耳边轻声说："嗨，伊利亚先生，有一位年长的女士在前台等你，她想和你谈谈。"一分钟后，我看到一位棕色眼睛的女士，她大概有七

十五岁了。我以为对于这个年龄段的女性来说，个人发展仍然是如此重要的事情，但我错了。实际上，她对我说："我父亲在外面等着。他已经九十六岁了，也希望参加您的研讨会。"

做出重大改变永远不会太迟

就在那一刻，一位坐着轮椅的优雅绅士从拐角处向我靠近。他穿着一身得体的西装，打着与之相宜的领带，腋下夹着一个保存得很好的老式公文包。他很自然地伸出手，大声说："我在这里。"说完顿了一下，又以更加平和的语气继续说道，"我本希望参加贵会议的最后一场活动，但我女儿总是很担心我，并取消了我的参加权。所以我昨天又报名了。悄悄报的名。"

这不是很了不起吗？你难道不知道有些人在自己二十岁的时候，便觉得从学校毕业后就已经学会了生活所能提供的一切？当我站在那里和这位老绅士握手的时候，他已经差不多一百岁了，仍然想要学习。与此同时，我对自己的能力还是有些信心不足，所以我回答说："很荣幸欢迎您来参加我的研讨会，但是我能教给您什么您还不知道的东西呢？"他用锐利的目光看着我说："伊利亚，不要低估自己的能力。我读过你的书，写得很棒。我只想更深入地探讨'变革'这个主题。我是两个协会的主席，一本杂志的出版商，目前正在写一本书。我还有很多梦想要去实现。我的时间可能有限，但有一件事我可以肯定——做出重大改变永远不会太迟！"

各位读者，你不觉得这很酷吗？做出重大改变永远不会太迟。你是否也遇到过这样的句子，当你第一次听到它的时候，它便在脑海中挥之不去？对我来说，这句话就产生了这样的效果。这句话不仅动摇了我人生的根基，也挽救了我的事业。如果一个九十六岁老人的生活态度是"自己的最佳时光不是已经过去，而是尚未到来"，如果他散发出如此多的乐观和自信，如果他如此渴望变革，为什么我甚至会在

是否放弃上浪费时间？在那一刻，我发誓也要为自己的梦想而战，有所作为。我如同着了魔一般，以超越以往的认真精神撰写书稿，并尽己所能地做了许多演讲。如果我遇到某个挫折——你也会遇到很多类似的挫折，因为如果你做得越多，犯的错误便越多——我会问自己以下的问题："我能从中学到什么？""我怎样才能做得更好？"以及"我该如何改变？"

从那以后，我又出版了七本书，在四大洲的十五个国家做过演讲。最重要的是，作为主讲人，我今天一半以上的预约来自那些性格热情的老客户的口碑相传。这是我最自豪的事情。尽管我很感激，但这一切都是为了实现我的梦想，为了不断改变，为了成长。

感谢命运让我认识这位了不起的老先生，我知道，任何时候都不晚，任何时候都可以做出巨大的改变，而最强大的动力往往来自我们最艰难的时刻。

这可能是我从这次经历中学到的最重要一课。阳光灿烂之时，永远不会是我们最好的时刻，狂风吹面之时，才是我们最好的时刻。每一次挫折都是一次机会，使你从中获得更深层次的动力。我们不应该放弃，因为失败只会让我们更强大。你还是不相信吗？那么请让我举几个如何利用挫折激励自己的例子。

• 有人对你说，"你永远都做不到"，而你想的是，"我要做给你看看"，然后便开始行动。

• 你正在经历严重的挫折吗？那又如何！时刻记住：现在比以往任何时候都更好！

• 你会听到这样的说法："那是不可能的。"下面的想法在你脑海中展开："不对！到目前为止，还没有人找到达成这个目标的工作方式，我要找到那个方式。"

• 对某人来说，你又一次“太……”了。还记得吗？太胖、太瘦、太老、太年轻、太没经验、太大、太小……你的反应是什么？随你们怎么想。没有你们的允许，我一样会成功。

• 公司有一个未解决的问题，但完全没人来解决这个问题——你为此感到沮丧？你要做的就是离开，自己创业，取代老雇主成为市场领导者。

• 有人说：“你做不到。”你回答说：“想打赌吗？”

• 有人向你甩出一句：“你就不能满足一次吗？”你知道，在内心深处，自己非常满足，但你永远不会满足于现状，因为生活是由成长和发展组成的。

你明白我的意思吗？我希望你永远不会忘记以下两件事：

当别人批评你，告诉你一些事情，或者想要贬低你的时候，这些人并不是真的在和你说话。他们自言自语，在现实中，他们批评自己，向自己解释为什么他们认为某些事情不奏效，并重复自己的限制性信念，而这些限制性信念会随着时间的推移而加强。

“现在比以往任何时候都更好”的心态会产生一种深层的内在动机，这种动机不仅强度高，而且持续时间特别长。所以，当你下次遭遇重大失败时，不要生气懊恼，不要沮丧痛苦，也不要在意周围人的种种抗阻。这些情况乍一看是负面的，但从长远来看，它们是勇气的源泉，是强大的动力，更是果断的承诺，它们将确保你对成功的个人定义成为现实。

如果你有任何疑问，请想一想拉尔夫•沃尔多•爱默生的智慧之言，他曾精辟地指出：“我们从绝望的废墟中塑造自己的性格。”他说得对极了。毕竟，改变永远不会太迟。

变革者备忘录：本章中的五大观点

1.能改变你人生的问题是："成功对我来说意味着什么？"

2.三个最重要的成功因素是：澄明、专注、努力。

3.质疑一切：毫无意义的过程、内部程序、愚蠢的惯例，以及被普遍接受的观点、信念和偏见。

4.改变永远不会太迟。

5.每一个挫折都提供了一个很好的机会，使你从中获得深层的动力。

第九章 成就充实人生的“少年心气”原则

灯光熄灭后，危险也随之降低，

我们在此，欢愉起来吧。

我感到自己非常愚蠢，却极有感染力，

我们在此，欢愉起来吧。

——《少年心气》（Smells Like Teen Spirit），涅槃乐队

我从来没有想过按一下按钮生活便会天翻地覆。然而，这正是1991年秋天发生在我身上的事。在十六岁的时候，我已经达到了青春期叛逆的顶峰，所以毫不奇怪，我简短地回答了一句“不”。当父母问我是否愿意和他们一起去度家庭假期时，我说“不，不想去”。于是，在我生命中第一次，我要自行安排整整两周的生活。在我的脑海里，我已经可以预见这两周的生活——参加乐队排练若干小时，从披萨外卖店购买油腻腻的食物，与朋友定期聚会。

我在父母的房子里当临时单身汉的这段时间，自己的第一次正式行动是把电视和高保真音响连接起来，这样二者便能持续播放我喜欢的摇滚乐。事情就是这样发生的：我先将电视调到音乐频道，当时的我将这个频道作为二十四小时无间断播放系统。过了一会儿，喇叭里传出的吉他乐段像蒸汽锤一样击中了我。这是涅槃乐队的歌曲《少年心气》中脍炙人口的开头部分。在接下来的五分钟里，我被催眠了，我盯着电视，本能地感觉自己正在目睹一件不同寻常的事情。凭借他们充满活力的摇滚音乐，这支乐队在一夜之间彻底改变了音乐世界。涅槃乐队成功地将他们的个人印记印在音乐上，在此之前，只有猫王、披头士或迈克尔·杰克逊做到了这一点。从那以后，一切都不一

样了。到目前为止，他们的专辑《别介意》已售出2600多万张，其中正收录了《少年心气》这首名曲 。

命运中的某些关键时刻会决定未来的根本方向。

回想起来，我非常感激我能够近距离地体验这一音乐史上的里程碑之作。这一时期成长的是贾斯汀・比伯、大卫・奎塔或麦莉・赛勒斯等主流歌手。这与柏林墙倒塌、9・11事件以及我两个女儿的出生一起，属于我一生中情感最强烈的时刻之一。我清楚地记得当时所有人都是多么想成为歌手科特・柯本那样的人。我们穿起了肥大宽松的衣服，留起长发，模仿柯本弹奏吉他的风格。如果那个来自华盛顿州阿伯丁的愤怒年轻人能做到，我们也一样能做到。他的故事使我们着迷，因为他过着我们都梦想过的那种生活。出身卑微的他很快成了20世纪90年代的超级巨星。他周游世界，以自己的音乐为生，人们纷纷拜倒在他的脚下。在他与科特妮・洛芙结为伉俪后 ，那位美丽的女士一直陪伴在他的左右，他们还生了女儿弗朗西斯・比恩。一切似乎都很完美，围绕着科特・柯本的炒作没有任何界限——直到1994年4月5日，这位歌手把一支猎枪塞进口里，吞枪自杀了。那时他只有二十七岁。他在告别信的结尾引用了尼尔・杨（Neil Young）的一首歌《嘿嘿，我的我的》中的一句歌词：与其慢慢萎掉，不如焚烧殆尽。

我可能永远不会忘记，在这位杰出的音乐家去世时，整整一代人是如何一起流泪的。对我个人来说，有一个非常现实的问题令我无法释怀：一个实现了世界上其他人一切梦想的人，怎么可能自愿结束自己的生命呢？那是一个决定命运的时刻，它很可能为我的未来奠定了基础，从出生到现在，我第一次意识到自己有多么感激。感激我生命中的人，感激我成长的外部环境，也感激我幸福充实的生活。我一直把这份感激之情保留到今天。它帮助我以一种谦逊的态度度过一生，并且使我永远不会失去我所做的每件事的根基。但这还不是全部，因

为科特·柯本的死使我得到了三个重要教训，这三个教训影响和塑造了我的个性。我称它们为实现完满人生所必需的“少年心气”法则：

“少年心气”法则1：在真正成功之前不要装模作样

如果一个人遵循别人对成功的定义，如果他过的不是自己的生活，如果他外表光鲜内心绝望——那么涅槃乐队主唱的一生就是一个最好的例子。因此，请摘下面具，永远做自己。

“少年心气”法则2：不要将时间浪费在消极的事情上

人生如此珍贵，岁月如此易逝。请不要把时间浪费在抱怨、怀疑或担心琐事上。我的建议是：五分钟的抱怨是可以的。当我对某件事生气时，我可以在“少年心气”时间内自由发泄自己的感受，顺便说一下，这首歌正好是五分两秒的时间——向我的挫折屈服，甚至可能沉浸在自顾自怜之中。但在那之后，我会立即停下来，再次将关注点转到生活中的解决方案、可能性和美好的事物上。

“少年心气”法则3：享受成长阶梯

生活的同义词是成长，每一个阶段的发展都有其神奇的时刻。我相信，感激地回顾过去，勇敢地规划未来，享受沿途的时光，这样的话，成长阶梯上的每一级都会变得有意义。每时每刻，从自己的头顶到脚趾，都要完全忠实于自己，不要指望什么捷径、神奇的公式或鲜为人知的秘密。接受错误和挫折并不是消极的事情，而是实现长期快乐和高度满足不可或缺的因素。

以上就是我的“少年心气”三法则，也是多年来一直陪伴我的忠实伙伴。我希望它也会出现在你的日常生活中。我想将“三法则”作为本章的中心主题，帮助各位读者达成最为重要的目标，走上自身的真实人格之路。当你以感激的目光审视自己生活的时候，当你觉得一切——健康，周围的伙伴，每日放在桌子上的足量食物，都不是凭空

而来的时候，你的耳畔可能也会响起《少年心气》的旋律，谁知道呢。所有这些都是生活中美妙的礼物，我们应该在每一天都欢欣鼓舞[36]。你同意吗？

灯光熄灭后，危险也随之降低，我们在此，欢愉起来吧。我感到自己非常愚蠢，却极有感染力，我们在此，欢愉起来吧。

避免假模假样，做自己！

一直假装，直到你真正做到！—— 你以前听过这句话吗？

每当我无意间听到这句话时，便会周身不适，我觉得这是一个人能送给他人的最糟糕的建议。多年来，我不仅反对这句话，而且还提倡更多的事情——更多的真诚，更多的弱点，更多的人性。某件事情对我的影响极大 ——“伊利亚，过来一下。”我祖母那天身体不太好。她已经在一家老年性痴呆患者的疗养院住了两年，并刚刚庆祝了自己九十四岁的生日。祖母曾经是位美丽的女人，但是今天，在经年的身体和精神的衰退之后，她坐在轮椅上，几乎忘记了一切。有时她甚至认不出自己的家人。但那一天，在她为数不多的几个清醒时刻中，有一个时刻她完全可以正常交谈。她对我说：“伊利亚，我的一生都被别人的期望所引导。当我年轻的时候，我有很多梦想。但我总是小心翼翼，循规蹈矩，等待最佳时机。然而，这一刻从未到来。总有一些事情似乎更重要。现在太晚了。我为你感到骄傲，因为你过着我一直梦想的生活。你的生活是朝着你的期望、价值和梦想前进。”

随后，她把一块金怀表塞到我手里，继续说道：“这是我心爱的怀表。我不再需要它了，我希望它能对你有用处。它应该总是提醒你，我们在世间的时间是有限的。”我承认，那一刻我在想自己是否应该告诉她怀表有点过时了。但我忍住了，只是对她说：“谢谢您，祖母，我爱您！”几分钟后，她又消失在自己的世界里，我泪如雨下。尽管我很愿意相信她的话，但不幸的是，她完全错了。当然，从

外表上看，我是相当成功的。我一直知道自己想要什么，成为一名作家和主讲人一直是我的梦想。但在我的内心深处，我并不快乐，更与自己做着斗争，我总是急于取悦他人，总是希望扮演一个与我的内心不和谐的角色。我不是我自己。那不是我的内心。相反，我总是处于“商业模式”的状态之中，试图 使自己看起来尽可能完美，总是忘记真正的自己。

避免假模假样，做自己！

现在我们来看看这个著名的建议——请允许我明确重申 这点：这句话是我听过的最大的废话。我之所以如此强调这一点，是因为我自己遵循这种模式已经太久了。但如果有一件事是我所希望的，那就是请你尽快忘记这句话。在过去的一年中，我参加过好几次研讨会，也读过很多与我的观点完全相反的书。他们都强调将“一直假装，直到你真正做到！”作为成功的基本要求！相信我，我知道这些反对意见。然而，我仍然坚持自己的观点。

理由1：一句话不会因为不断被重复而成为真理，也不会因为被所有人引用而增加任何相关性。顺便说一句，以上两种行为在继续教育领域是一个普遍的现象。几乎没有人再与他人交流自己的想法和观点了，他们只会喋喋不休地谈论和交流自己在别处听到的东西。我很乐意推荐某种“高剂量”的批判性思维。

然而，理由2更重要：这句老掉牙的励志空话是完全错误的。它千不该万不该忽略了一个重要问题——你真心想成为的那个人会如何表现。不，这句话只是在鼓励你愚弄自己和周围的人。它鼓励你表现某些非真我的东西，只是为了获得认可和接受而扮演不合适自己的角色。

“一直假装，直到你真正做到！”是你能向别人推荐的最大废话。

但是为什么还有这么多人遵循这个建议呢？原因很简单，那就是恐惧。害怕被拒绝、被摒弃或失宠。害怕做错事，害怕不完美，害怕不遵守某种社会规范。害怕成为真正的自己。但这正是问题的关键。要敢于做真实的自己。遗憾的是，大多数人都戴着认真、严肃特别是不舒服的面具。你表现出某种从众的行为，因为大家都会遵从同样的行为。与其鼓起勇气将自己真正欲求的核心带到外部世界，不如与自己的客户、员工和同事保持一致——这是可悲的，因为这种策略永远不会带来预期的结果。你问为什么？答案很简单，没人喜欢虚假的人。人们喜欢真实的人。喜欢那种“带着所有优缺点”的活生生的人。他们从没指望你是完美的。恰恰相反。他们想要的只是你做你自己。他们希望你是真实的。倾听自己的内心，感受自己的内心，相信自己的观点，而不是社会的期望。总有一天，你会发现那一个个千人一面面具后的一个个真实的人。从那天起，你的生命中只有一个任务：用每一寸纤维组织来表达自己独特的个性，无论是所说还是所作，无论是工作还是家庭。如果你真有这份勇气，一种深深的成就感便会随之而来。

我十分清楚自己在说什么。在与祖母交谈后，我暗暗对自己许下诺言，这可能是我职业生涯中最大的助力。它给我带来了更多的顾客，更多的金钱，更多的邀请——比所有所谓专家的技巧加起来还要多。我向自己保证，再也不会佩戴那些虚伪、不舒服的面具，我要在自己的所有思想和行动中表达真实的个性。接受自己的弱点，让世界看到我并不完美。每当我怀疑这个决定的时候，我就会将祖母的怀表从抽屉里拿出来。它每每都会提醒我作为一个真性情的人，我已经足够好，每每都会提醒我知道什么对自己来说是重要的要比被别人的期望所引导重要得多。从那以后，我就一直在遵循自己的新咒语：避免假模假样，做自己！

做真实的自己。因为真实总是更好的。

你来到这个世界并非为了成就完美。你来到这个世界是为了保持真实。

我还从祖母那里学到了更重要的一课。在那段时间里，她在养老院的室友换了三次。有一件事是三个人都会做的：他们的小型床头柜上都会放着亲人的照片。照片里不是昂贵的汽车、奢侈的手袋或3D电视，而是妻子、丈夫、孩子和兄弟姐妹。当生命进入最后阶段时，许多人会记得什么才是真正重要的东西。他们常常会满怀渴望地回顾过去，后悔没有经历足够的冒险，没有生活得足够精彩，没有敢于做任何不寻常的事情。带着强烈的渴望，你会想到许多未实现的梦想，错过的机会，和浪费在琐事上的日子。然后你会感到沮丧——对自己的沮丧，对别人期望生活方式的沮丧，以及对自己消极态度的沮丧。更会对自己在日常工作中过劳感到后悔，对自己总作为羊群中一只顺从的羔羊感到后悔。你同意我的观点吗？真的，没有人在临终前会想："我要是多花点时间在办公室就好了。"

我们人生的任务是用我们的每一寸纤维组织来表达自身独特的个性。

在这一节的最后，我想向你介绍一个疯狂的想法：每天都会死去——在清晨醒来时，请意识到你在这个美丽星球上的时间是有限的。没人能活着离开这里。这绝不是什么可爱的励志短语，而是一个提醒，帮助你将生命中的每一天都当作最后一天来塑造。把你的梦想从抽屉里拿出来，开始实现它们。要活得热烈，就好像没有明天。你需要欢笑，需要爱意。学会欣赏那些我们早已认为理所当然的事物。这样的话，你不需要接受命运的打击，经历疾病或濒死体验，便可充分享受生活的赐予。如果奇妙的地球又赐予了你新的一天，那么请记得重复你今天做的一切。但是请不要忘记再多做那么一点点。

把每天都当作生命的最后一天，对那些我们认为理所当然的小事心存感激。

不要将时间浪费在消极事物上

让我们来看看其中一个最重要，同时也是最具争议性的残酷事实。我指的是“积极思考”这件事。有些人无条件地盲从于这种哲学，而另一些人则极度谴责它，并把其当作故弄玄虚的骗术而不予理会。当然，不同的态度也会产生相应的不同影响。这种哲学的追捧者——他们的脸上总是浮现着笑容，戴着玫瑰色眼镜观察整个世界，并总是天真地忽略和轻视出现的任何问题。而积极思考的反对者往往成为愤世嫉俗的人，他们总是进行负向思考，他们的天空乌云密布，他们的生活枯燥无趣。很明显，这两种策略都不能使你过上完满的生活。然而，我总是听到这样的问题：“积极思考究竟是好还是不好？”请原谅我无法给出一个直接的回答，但我希望你能注意到一个极为常见的陷阱，这个陷阱可以用最纯粹的形式表现出来：

如果问题是错的，答案就不重要。

以上就是例证。这个问题有一个大大的误导点，它只将注意力放在大画面的一个方面，即思想。但与此同时，人们忽略了其他重要的因素：行为、习惯和处理生活中所有任务的心态。这就是基本方法。关于这一点，我有一个非常明确的观点：不要把你的生活浪费在消极的事物上，要积极面对一切。自始至终地积极面对一切。如果你用消极的态度来批判你的日常生活，那么最新的知识、最好的技能和最现代的技术对你来说都毫无用处。不过，这并不意味着你拥有了积极的心态便会自然而然地获得成功。仅仅基于机会和可能性的内在态度根本不会让你取得任何成就。不过相较于消极的态度，一个保持积极心态的人可以更好地完成每件事。十五年来，我一直在研究人类行为的各个方面。我从来没有见过一个总是盯着消极面的人会取得积极的结果。欢迎你也来测试一下，看看自己周围的人。我打赌你身边所有的成功人士都是以积极的方式来进行思考的。

消极的心态和积极的结果是相互排斥的。

所以，不要把自己的时间浪费在消极的事物上，请将精力集中在无数的机会和可能性上。这并不意味着问题已被抛弃，风险未被识别，或者其他挑战又被忽视。恰恰相反，认识到这些情况至关重要，同时我们也要考虑可能的解决方案。内在思维模式的聚焦点非常重要。态度的好坏决定结果的好坏。但这对你来说意味着什么呢？在过去的几年里，在我的研讨会和辅导课程中，我将自己一遍又一遍听到的问题列了一个清单。你想看看吗？以下是我总结的前十大问题：

十大“关注问题本身”的问题

1. 为什么这种事总是发生在我身上？

2. 为什么我不能成功？

3. 为什么公司里没有人喜欢我？

4. 为什么我总觉得自己未来渺茫？

5. 为什么每件事对别人都有效，独独对我却不行？

6. 为什么我不能实现我的目标？

7. 为什么机遇出现时我每次都抓不住？

8. 为什么我走到哪里，哪里便会出现问题？

9. 为什么偏偏是我？

10. 为什么变革如此困难？

看起来是不是有点熟悉？这些问题有一个共同点：它们毫无意义，因为它们都是“向后看”的问题，都是消极型的问题。阿尔伯特·爱因斯坦曾精辟地指出：人们不可能以创造问题的思维方式来解决问题。相反，如果你问自己一些与解决方案相关的问题，便会立刻发

现自己的关注点发生了巨大的转变。在这里，我也为你准备了前十大积极型问题：

十大“关注解决方案”的问题

1. 我怎样才能解决这个问题？

2. 我能从中学到什么？

3. 谁能支持或帮助我？

4. 我什么时候遇到过类似的情况？

5. 我能从中学到什么？

6. 我需要什么资源才能达到目标？

7. 这个问题的解决方案是什么样的呢？

8. 为了达到目标，我必须做出什么变革？

9. 在这一挑战中潜藏着哪些机遇？

10. 为了达到目标，我必须如何改变思维方式？

正是这种微小但微妙的差别创造了不同。这些积极的问题必然伴随着积极的行动，产生积极的结果。一个“以成功为导向”自我强化的螺旋出现了，随着时间的推移，它深深地扎根于你的潜意识中，并会持久地在那里发挥作用。当然，即使有最积极的心态，也会发生烦恼、沮丧或发疯的情况。太棒了。请永远记住：

五分钟的抱怨是可以的！

积极关注解决方案和可能性。因为生活太美好了，不能浪费在消极的事物上。享受每一刻，把那些本应是大麻烦的问题转化成至少同样大的机会。顺便说一下，你最重要的盟友——也是仅次于思想的盟

友是一个特别容易被忘记的因素，它的名字是幽默。是的，你没看错。因为幽默为每一次变革打开大门。不仅对日常生活中的小挑战，即便是对真正的大麻烦来说也是如此。真的，我认识的每一个成功人士都喜欢大笑，尤其是对发生在自己身上的事情。只有那些不太把自己当回事的人，才会被周围的人认真对待。没有人喜欢尖刻、严肃、无情的同时代人。毕竟，这些人不太喜欢自己。伟大的艺术就是以极大的认真去处理那些看似微小的任务，并嘲笑那些困难的、看似不可逾越的、通常是令人沮丧的挑战。我想用积极心态的黄金法则作为这部分的总结：

积极心态的三个黄金法则

◇ 保持积极，时时刻刻。

◇ 感知问题，同时思考机会和可能性。

◇ 幽默开启了变革之门。经常开怀大笑，不要把自己太当回事。

如果你从现在开始，让这三条法则成为自己的日常伴侣，美好的事情就会发生。

享受成长阶梯

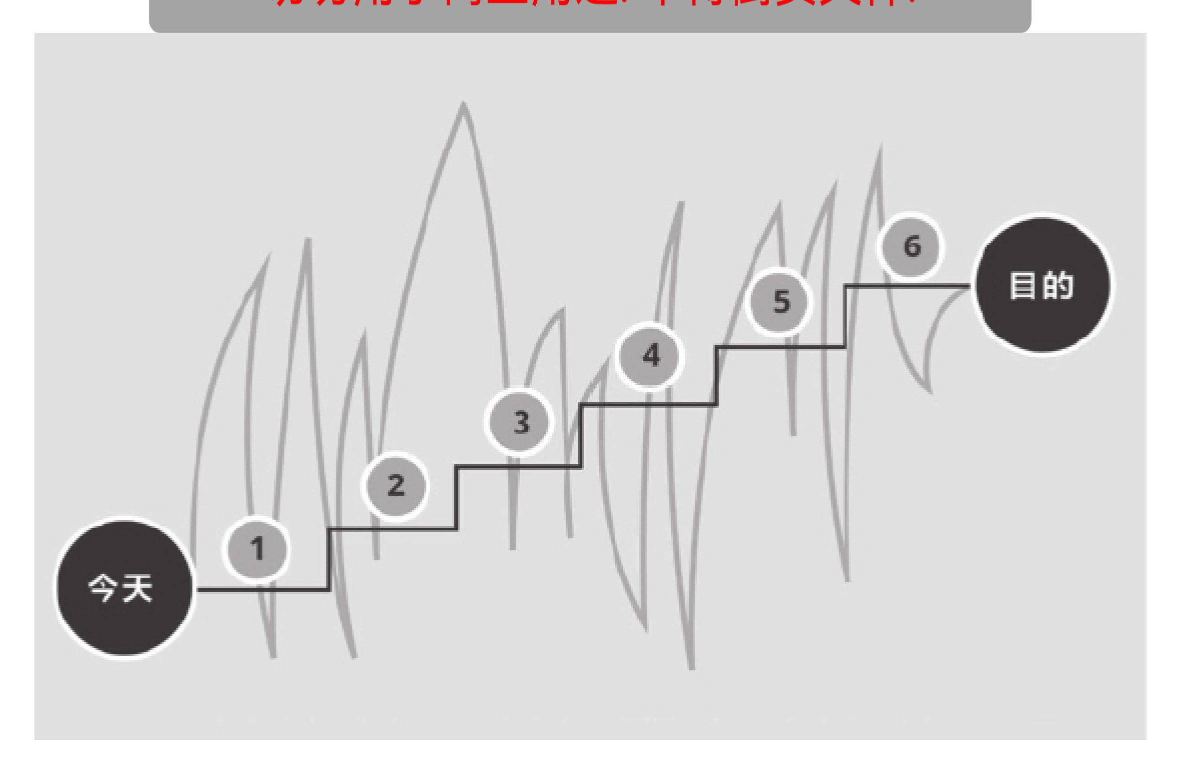
在我的研讨会、培训课程和咨询活动中，我总会向客户问这样一个问题：“你未来十二个月的主要目标是什么？[37] ”我听到的答案每次都会令我感到心碎：“我想要快乐和满足。”你会问，这有什么不对吗？当然，我说的心碎并非指许愿或愿望本身，有什么能比体验真正的快乐和深深的满足更幸福的呢？这是一个假设，幸福和满足是取决于外部因素的条件。其内部模式源于以下程序：一旦我达到了我的目标比如我完成了我的学业，完成了进一步的培训，升职了，搬家了，买了一辆新车，创办了我的公司，成为了一名母亲……我就可以最终得到快乐和满足。你认识到这个推理中的错误了吗？幸福和满足

从不依赖于外部环境。这些条件是买不到的，它们不会随时间产生，也不会随时间从天而降。如果你从这本书中只学到了一件事，如果这件事是下面这句话，我真的会从心底感到快乐：

幸福和满足是一个我们每天都要重新做出的决定。

上面这句话是不是使你的信念大为震颤？如果真是这样，我会很高兴。如果你是那种以快乐和满足为主要目标的人，那么现在是时候重新进行思考了。请让我重复一遍：幸福和满足是你每天都要重新做出的决定。这些心态并非来自任何外在事件，而是来自你的内心深处，你需要带着一颗感恩的心，去享受生活中的小事，去享受每一刻。你想要快乐吗？太好了，那就开心点。不是在十二个月后，而是今天。你想过充实的生活吗？那就下定决心去做。从你现在所处的位置做起，从当前盛行的外部环境做起。不要总是等待着某个合适的时候，因为那个“合适的时候”几乎永远不会到来。

现在，我们已经进入本书最后——也可能是最重要——部分的核心桥段。我一直在思考将这些内容放在书的最前面是否会更好，但最终还是没有那样做。首先，你在书的结尾部分读到的东西比在开头部分读到的更容易记住。另外，还有一件事对我很重要，为了使读者能完全理解书中的内容，我倾向于先帮助他们掌握相关基础信息。在迈出第一步之前，我不想走第四步。现在，我们正在进入某种模式，而这种模式已经彻底颠覆了我的事业，我的日常生活，我的生活方式，我衷心希望它也将对你产生同样的影响。我所说的“模式”便是成长阶梯，请看下面这张可视化插图。



成长阶梯

人生不是一条直线，而是有起有落，有成功也有失败的急速过山车。

插图背后的构想非常简单。左下角的圆圈代表你的现状，代表你现在的样子，你现在所过的生活。右上角的圆圈象征着你的未来，你的愿景，你未来想成为的人格。很多人都会在思维方式上犯一个大大的错误：认为现状和我们的目标之间的道路是一条直线——这根本不是生活的真相。相反，它更像是一辆急速过山车，有起有落，有成功也有失败，有转向时的快速变化，有陡峭的攀登，有产生肾上腺素的绕圈，但最重要的是，它带来了巨大的乐趣。我曾试着以锯齿状的曲线来描绘整个疯狂旅程。实际上，它看起来更复杂，更像一个巨大的毛线球。毕竟，我们经常要克服障碍，采取新的方法，或者在前进的道路上处理失败。你同意吗？

但这还不是全部。在锯齿状的曲线中，一个非常特殊的过程出现了，我们在这本书中经常用人格发展这个术语来描述它。所谓的人格

发展是分步骤运行的，我在插图中用从1到6的圆圈来命名。其背后的想法是，随着时间的推移，我们经历了不同的发展阶段，这些阶段反映了我们当前的知识、技能、经验和洞察力的状态。每一步都有其特点和非常特殊的教育任务。一旦我们掌握了这些，我们就会像人类一样成长，并进入下一个人格阶段，在这个阶段，我们必须掌握下一个教育任务。直到我们最终到达目的地，或者在途中，我们意识到另一个目标更有吸引力或更相关。

无论你想在生活中实现什么——每一个目标、每一个愿景、每一个梦想，成长阶梯都在等待着你去攀登。我知道你现在在想什么。不要想了，没有捷径，没有电梯，也没有其他更快到达成功的方法。这是一件好事，因为每一步都是一个里程碑，值得好好享受和品味。更重要的是，你必须掌握这些挑战，使自己进阶个人发展的下一个阶段。这就是为什么不值得把自己和那些已经在你想要的地方待了十年的人相比较。在成长阶梯上，这些人比你领先很多级台阶，你必须首先一步一步攀登完自己脚下的台阶。这些人也会在自己相应阶梯的教育任务和挑战中拼搏。

现在我们必须重温一遍，为什么“一直假装，直到你真正做到！”是一句彻头彻尾的废话。当你正忙于掌握第一级的目标时，假装自己已经进入了第六级又有什么用呢？享受你目前的发展状态；道路本身就是真正的目标——这本身便令人高兴。每一步都有其积极和消极的不同侧面。每走一级，都会有人走进你的生活，而其他人则会离开。每走一级，命运都会给你安排新的任务。然后，在下一级，游戏重新开始。以下是一句实打实的金句：

一旦你找到答案，生活就会改变问题。

几乎是在不知不觉的状态下，我们在本书开头所打开的那些思想圈便已闭合。在这个瞬息万变、日益复杂和充满不确定性的时代，一

种彻底的人性化方式——外加以人格作为成功的要素将是通向充满自我决定、个人突破和实现自由生活的关键。你今天在哪里并不重要。只要你准备好一步一步地爬上成长的阶梯，并享受随之而来的过山车之旅，你就已经为未来几年的挑战做好了充分的准备。我不能确定未来究竟是何种模样，但我已经决定将自己的性格深深烙印在上面，并积极地塑造它。这是人类的本性。套用一句名言："有人总在等待完美的时刻。有人则抓住时机，让它变得完美。"我在很多年前就已经做出了选择。你又会如何选择呢？

变革者备忘录：本章的五大观点

1. 抛弃"一直假装，直到你真正做到！"的观念。你在这个世界上不是为了完美，你在这个世界上是为了真实。

2. 每天都要死一次，并对那些我们认为理所当然的小事心存感激。

3. 消极的心态和积极的结果是相互排斥的。

4. 五分钟的抱怨是可以的！然后把你所有的力量集中在一个潜在的解决方案上。

5. 享受成长阶梯上的每一级。

结尾语 成就变革

我爱上了一个叫安妮·伊德的女孩。

安妮，你对我说你在学校伤心欲绝，

这就是你的下次叛逆？你想要的只是绝望，

毫无变革——对你来说便是死亡！

安妮驾驶着爱情轰炸机，那架爱情轰炸机，啊，啊。

——《安妮驾驶着爱情轰炸机》（Annie Flies the Lovebomber）菲利普·波亚和伏都俱乐部

许多年前，一位妇女和她的丈夫来到尼泊尔山区，向那里的一位大师寻求建议。他们等了好几个月才有机会和大师见上一面，当这对夫妇终于见到那位拥有神奇力量的智者时，二人非常激动。“我能为你们做什么，我的孩子？”大师问道。那个女人清了清嗓子，然后用一种温和的声音回答道：“我丈夫是个烟鬼，没法戒掉他的恶习。这对他的健康非常有害，我已经试过了所有的办法。您是我们最后的希望，我们从居住的小村庄出发，整整走了三天。我知道他会听您的，因为您是他崇拜的对象。”大师聚精会神地听着，点了几次头，然后说：“我明白了。你们两周后再来一次。”妻子微微吃惊，但还是与丈夫回去了。当这对夫妇按照约定于两周后再次拜访时，大师正等着他们。他让丈夫上前一步，然后平静而坚定地说道：“戒烟吧，我的孩子。它对你没有好处，损害你的健康。”一旁的妻子怔了一怔，期望大师再说些什么，但大师再无言语。她的双颊生出红晕，并用颤抖的声音生气地说道：“怎么，就这样？我们不辞辛苦远道而来就是为了听这些吗？您本可以在两周前把这个建议告诉我丈夫。”大师同情

地看着这对夫妇，答道："不，我的孩子。因为两周前，我自己还在吸烟。"

亲爱的读者，听完这个小故事后，这本书也将要进入尾声了。同时，这个最后的想法也是最重要的想法。因为当我在演讲和活动中谈到自己这个"以人为本"的方法时，我经常听到："这在理论上听起来很不错，伊利亚。但是看看这个世界，人性化的列车早已离席而去。"相信我，我能理解这样的反对意见。危机接二连三地在全球蔓延，关于战争、革命和恐怖袭击的报道早已成为我们日常生活的一部分，甚至在我们的个人环境中，竞争激烈的心态似乎也越来越普遍。这还不是全部。海洋中充斥着塑料垃圾，环境污染已经达到了惊人的程度，全球变暖导致近年来发生自然灾害的频率大幅增加。是的，我承认，面对这些发展，放弃自己，变得愤世嫉俗，害怕未来都是可以理解的。

然而，在这一点上，我想向你介绍另外一种态度。尽管有着这样那样的问题，我们生活在人类可以想象到的最为美好的时代。之前的任何时代，人类拥有的机会和可能性绝没有2018年这么大，个人自由的程度也绝没有2018年这么高。我也不同意时下盛行的那种悲观论调，即人类本身是坏的。相反，对我来说，人类——拥有独特个性外加所有优点和缺点、希望和需要、想法和梦想的人类——才是使生活真正有价值的决定性因素。我很荣幸能在世界各地的会议上发言。通常，来自五十多个不同国家的听众会聚在一起参加这些活动，他们有着不同的宗教、肤色和性取向。你知道吗？对我来说，这些日子都是我最为美好的时光。因为大家从未发生过争吵，只有某种基于相互欣赏、包容开放和好奇心的美妙气氛。多年来，我一直很想知道，在世界政治舞台上一派你攻我伐景象的今天，为什么人们在这个小小领域内会相处如此融洽。今天，我终于意识到了二者间决定性的不同之处。这不同之处便是一个人态度上的小小转变，而这个看似不起眼的转变却产生了巨大的变革。这是一个决定——决定不去指责别人，决

定不奢望棘手之事、危机和他人会自发变革，而是决定承担责任，主动按照自己的期望对生活、商业和社会做一番变革。

成就变革

这是我公司多年来的口号。由于越来越多的人开始认同这一理念，我一直对未来毫无担心。恰恰相反，我期待积极地塑造这个理念。当然，让自己相信没有什么是可以改变的，然后寄希望于他人能有所作为要容易得多，而改变自己，把事情做好要难得多。但从最好的意义上说，我认为除了破釜沉舟地实践这两种可能性中的后一种之外，再无其他选择。我们必须主动出击，改变世界。虽然这种行为可能往往看起来令人沮丧和毫无意义，但这是唯一可能的方法。如果我们从今天开始不再使用塑料包装，可能对大环境的影响微乎其微，但我们能做的只是从自己开始。谁知道呢，也许我们会激励其他人也这样做。不管你对什么不满意，做出变革，开始变革你自己的世界。一旦你的注意力以这种方式转移，你就会看到有很多伟大的人正在与我们一起努力，希望这世界变得更好。

成就变革。

永远不要忘记一件事：这个世界有无数很棒的人。如果你找不到他们，就自己做个很棒的人！

别人夸夸其谈。我们付诸行动。

成就变革！

谨致问候

伊利亚・格里泽斯科维茨

致谢

作家一生中最美丽的时刻之一，就是第一次把自己出版的作品拿在手中的时候。这些经历总会对我产生某种近乎精神上的影响，因为它们提醒我，一个想法在一天之内在头脑中形成，然后在几个月之后，以书本的形式会变成什么样子。但正如我在书中所提到的，即使是一个作者也无法独成其功，而一本书的诞生总是卓越团队合作的结果。因此，我想利用本书的这一部分来感谢所有为本书出版付出过心血的人，正因为他们的努力，我亲爱的读者，才能最终读到《从自己开始：变革者的思维导图》这本书。

首先，我想再次感谢芒果出版公司的整个团队以及为我们双方牵线的克斯汀・施洛瑟先生。我还要感谢海因里希先生和我公司——全球顶级演讲者——的全体员工。多年来，正是因为你们的默默耕耘，我的多部著作才能顺利登上世界的舞台。尽管我们在事业上取得了共同的成功，但生活中最好的事情是与职业伙伴成为了好朋友。我非常感激我们成就了这种良好的关系，并期待着能与各位一道创造更高的销售记录、更新的讲座理念。

这世界上是否存在没有客户的演讲者兼作者？您猜得没错，绝对不会存在。因此，我要感谢多年来一直对我的专业知识青睐有加并积极变革自身观念的诸多公司，他们更经常将我的书送给所有员工。我还要感谢所有在过去几年里购买、赠送或推荐我的某本或多本著作的读者。当我收到信件、电子邮件或其他社交软件信息时，我的内心总是充满了喜悦。人们通过这些方式告诉我，我的某个想法帮助他们彻

底改变了自身的生活，如日月换新天般最终实现了他们的梦想。正是这样的反馈激励着我，使我在作家生活那孤独的灰色时光里，能将所有的热情投入到每一个字、每一个逗号、每一个句号中去。谢谢各位的忠诚！

我还要感谢我的国际演讲人讲团，他们总能赋予我极好的交换意见、积极的反馈和富有成效的网络。在世界上几乎每个城市都有朋友是一种很棒的感觉。让我们一起做一个更大的馅饼。

最后但并非最不重要的是，我要感谢自己生命中最重要的人——我的家人。我的父母凯琳和约阿希姆，我妹妹亚历克萨，还有梅特、弗丽达和皮勒。我了不起的妻子希尔克，尤其是我的两个可爱的女儿，艾玛和伊丽莎白。你们是我生命的基石，我爱你们。

尾注

[1] http：//www.grzeskowitz.com/clients-testimonials/

[2]关于此模型更详细的分析请见：
https：//www.exeter.ac.uk/media/universit yof-exeter/humanresources/documents/learningdevelopment/
the_change_ curve.pdf
ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/
learningdevelopment/ the_change_curve.pdf

[3] 始于2016年的特殊研究“数字学校”揭示了这种停滞状态有多严重（德语版）：
http：//initiatived21.de/publikationen/sonderstudie-schuledigital/

[4]https：//en.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky

[5]请注意，意识和潜意识的分野仅仅是一个模型（虽然这个模型还算准确）。

[6]托尼TED 演讲网址： https：//www.视频网站.com/watch?v=Cpc-t-Uwv1I

[7]我最喜欢的托尼演讲金句是他在参加Ferriss播客时说过的一句话：要么创造结果，要么每天都给自己讲同一个故事。

[8]渡渡鸟甚至拥有自己的网站： http：//www.dodobird.net.由于我的同事 Randy Pennington与其著作《让变革发生》（Make Change Work）的宣传，渡渡鸟已经成了一个非常流行的商业专用语（强烈推荐你读一读他的书）。

[9]在拙著《思考，行动，变革》（Think it Do it Change it）一书中，我对“信念”这一话题进行了更详细的探讨。

[10]在拙著《思考，行动，变革》一书中，也有详细阐述价值观的相关章节。

[11]我每年会做一次。

[12]请永远记住“正念！我的朋友！”这句话，因为你只能变革自己意识到的一切。

[13] http：//www.marriott.com/Multimedia/PDF/Marriott_Management_Philosophy.pdf

[14]我指的是一个策略，一个常常在理智争论已经失去效用时的策略。情绪级别产生压力，我们很难避免这种压力。

[15]你可以在这个网址观看原版片段： https：//www.视频网站.com/ watch? v=itFkfbs_hUc

[16]关于鳄鱼之神索贝克（Sobek）的更多信息，请登录 https：//en.wikipedia. org/wiki/Sobek

[17] https：//en.wikipedia.org/wiki/Arthur_L._Williams_Jr.

[18]顺便说一下，我每次看到亚马逊上的好评时都会非常高兴。

[19]欲了解更多，请登录 https：//youtu.be/FFx0moz5P4k

[20]“这是你最后的机会。在这之后，再也没有回头路了。如果选择蓝色药丸，故事就此结束。你会在自己的床上醒来，继续相信你愿意相信的一切。如果你吃下红色药丸，你将留在奇境，我会让你看看兔子洞究竟有多深。”以上是电影《黑客帝国》中墨菲斯的台词。

[21]在拙著《思考，行动，变革》一书中，我更加详细地探讨了这个话题。

[22] https：//en.wikipedia.org/wiki/Motivation

[23]至少这是我最喜欢的休闲运动；请说说你的爱好。

[24]“欢迎来到沃贝贡湖，这里所有的女人都很强壮，所有的男人都很漂亮，所有的孩子都高于平均水平。”（摘自《沃贝贡湖的日子》）。

[25]真正的决定涉及承诺和毅力，而不是市面上流行的“你应该”“如果……，那会很好”或“一个人可能不得不尝试”。

[26]你可以在这里找到最好的沃维莱特语录（德语）：http：//www.tagesspi-egel.de/berlin/klaus-wowereit-die-besten-zitate-arm-sexy-schwul-mutig-ditisberlin/10610608.html

[27] https：//www.nytimes.com/2016/01/22/opinion/the-eight-secondattention-span.html

[28] https：//www.mpg.de/research/unconscious-decisions-in-the-brain

[29]格拉德斯通·甘德（Gladstone Gander）甚至拥有专属的网络百科词条：https：//en.wikipedia.org/ wiki/Gladstone_Gander

[30] https：//en.wikipedia.org/wiki/Luck

[31] https：//en.wikipedia.org/wiki/Coincidence[32]在我的德语著作《态度：透过正确的行动获得成功》（Attitüde—Erfolg durch die richtige innere Haltung）一书中， 我用了一整章的内容详细讨论了态度管理。

[33]《成功》杂志（Success Magazine）：http：//www.success.com/

[34]我一直明白自己似乎对公式有某种偏好。毕竟，我曾经写过一本书，书名就是《变革公式》（Die Ver.nderungs-Formel）。

[35]如果你真的想来一次开怀大笑，请在视频网站上输入“你为什么不能在飞机上用手机？”，搜出的内容非常精彩，但在同时，你也会感到淡淡的悲伤。

[36]我正在努力改变这一点，但这是我在另外的时间撰写的另外一本书中的另外一个话题了。

[37]你可以在拙著《思考，行动，变革》一书中找到我已经完成的目标模型（包括我为什么不是目标狂热者的原因）。